

المحور السابع آليات التسيير العمومي الحديث

1. الحكامة المرافق العمومية

الحكامة على غرار باقي المفاهيم الاجتماعية الأخرى التي تعترتها عدة إشكالات منهجية و نقاشات واسعة ، بداية من أصولها و توظيفها والغايات من تقديمها وترجمتها ، فقد أثار تحديد مصطلح دقيق باللغة العربية مقابل لهذا المفهوم جدلا كبيرا لاعتبارات سياسية ودينية ولغوية وإقليمية مختلفة، وفي هذا الصدد، ظهرت العديد من المصطلحات باللغة العربية للدلالة على هذا المفهوم، وقد أحصيت من طرف الباحثين حوالي 19 تسعة عشر مصطلحا منها الحكمانية، الحكامة الرشيدة، الحكم الرشيد، الحوكمة ، الحكم الصالح، الإدارة المجتمعية،... وتبقى الحكامة هي أكثر هاته الألفاظ شيوعا ، وهي مصطلح جديد في العربية وُضع في مقابل اللفظ الإنجليزي (governance) أو الفرنسي (gouvernance) ، غير أنه يبدو لنا أن الفرق بين هذه المصطلحات يعود بالدرجة الأولى إلى وجهة نظر كل باحث أو منظمة من حيث البعد الذي يتناول من خلاله مضامين هذا المفهوم، ونحن من جانبنا أثرنا استعمال كلمة حكامة للدلالة على هذا المفهوم في هذه الدراسة. وهناك من الباحثين من يرى أن حادثة هذا المفهوم وغموضه ساعدت على استخدامه في أماكن متعددة، وبالتالي أصبحت هذه الخاصية ميزة أكثر منها عيبا حيث تمكنت المؤسسات والمنظمات الدولية خصوصا المالية منها من الاختفاء وراءه لطرح العديد من القضايا الحساسة مثل الفساد والديمقراطية والمشاركة وحقوق الإنسان¹.

وعموما، فإن الحكامة مفهوم استعمل في الأصل من طرف الأخصائيين في مجتمع القرون الوسطى الإنجليزي الذي يتميز بالتعاون بين مختلف مصادر السلطة (الكنيسة، النبلاء، التجار، الفلاحون...)، فلم يكن يحيد عن مدلول الحكم أو تسيير الشأن العام، غير أن التطور الذي شهده لاحقا في اللغة الانجلوساكسونية لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية نقله من المجال السياسي إلى المجال الاقتصادي حيث أصبح مرتبطا بأسلوب تسيير المقاولات الصناعية والتجارية" في النصف الأول من القرن التاسع عشر على يد الاقتصاديين الأمريكيين، ثم بُعث في نهاية عقد ثمانينيات القرن الماضي على يد المنظمات المالية الدولية وفي مقدمتها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في إطار تأكيدهما على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حكامة بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط، ، وقد شكل هذا مثار نقاشات في أوساط الأكاديميين، تمخض عنه توافق حول معايير الحكامة الجيدة، صدر في التقرير المتعلق بالبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة،، وطرح كوصفة تمكن من تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق الربط بين الكفاءة في التسيير والفعالية الاقتصادية، وفي هذا السياق أصبح المفهوم مطروحا كنموذج للتنمية فرضته المؤسسات المالية الدولية كشرط لتقديم المساعدات للدول النامية².

مفهوم الحكامة

تتجاذب مفهوم الحكامة مقاربتين الأولى مؤسساتية والثانية أكاديمية وتحاول كلاهما "مقاربة إشكاليات توزيع السلطات والمسؤوليات، وأنساق اتخاذ القرار، أدوار مؤسسات النظام الاجتماعي والسياسي، كما يمتد إلى إشكالات ديمقراطية تسيير الدولة والتعبئة المدنية والمبادرات المحلية والمواطنة، ومن ثم فإن المقاربة المفاهيمية للحكامة تتعدد بين تيارات مؤسساتية وفكرية:

➤ الحكامة من المنظور المؤسساتي

¹ حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت،

2000 ص 91

² أكحل محمد الحكامة: مقاربة نظرية مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية؛ المجلد 4 العدد 3 سبتمبر 2021

تطرح المقاربة المؤسساتية المفهوم كنموذج لتحقيق التنمية، ولكن كمعيار لتقييم الأنظمة الحاكمة في الدول النامية وتقديم المساعدات لها. وفيما يلي عرض لأهم المؤسسات الدولية التي تناولت مفهوم الحكامة.

يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر الحكامة أنها: "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية"³.

انتقل مفهوم الحكامة لدى البنك الدولي من مقاربة تقنية تكنوقراطية في فهم عملية صنع السياسات تستبعد الطرح

السياسي معتمدة على المنطق الوظيفي إلى التركيز على البعد السياسي، من خلال تناول قيمتين أساسيتين هما: التضمينية والمساءلة، وتعكس الأولى التركيز على المساواة في عملية الحكامة بين الأطراف المشاركة، وتتصرف الثانية إلى التركيز على مفهوم التمثيل ومساءلة كل من يتم اختيارهم من خلال آليات المراقبة الداخلية والخارجية، وإعطاء أهمية للديمقراطية في توفير بيئة مساعدة على تحقيق التنمية الاقتصادية، ليصل أخيرا إلى ضرورة إعادة النظر في نظام الحكامة بالدمج المقاربتين والتركيز على فعالية السياسات في آليات الالتزام والتعاون والتنسيق والبحث في إشكاليات التفكير، ووظائف المؤسسات وتفاوت القوى المشاركة في صناعة السياسات، و بدور القانون بدل التركيز على مفهوم سيادة القانون.⁴

و يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD بأنه "نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتم فصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات، وتفك الخلافات والنزاعات، يقوم على تدوين التراتبية وتشجيع التشارك بين المسيرين والمساهمين وحسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليا وخارجيا"⁵. أما التعريف الثاني الذي جاء به البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لمفهوم الحكامة الجيدة فقد كان أكثر وضوحا من التعريف الأول، إذ تركز الحكامة الجيدة على المشاركة والمساءلة ودعم سيادة القانون عبر آليات وعلاقات ومؤسسات معقدة التي بواسطتها يقوم المواطنون والجمعيات بمفاضلة مصالحهم، وممارسة حقوقهم وتحمل التزاماتهم، كما يتوجهون إليها بغاية تصفية خلافاتهم

كما تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الحكامة الجيدة بأنها تشمل مجموعة العلاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كأفراد، أو كجزء من مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية، مع تركيز على فعالية المؤسسات والقيم التي تحتويها هذه المؤسسات مثل: المساءلة، الرقابة، النزاهة.⁶ ، فالحكامة في هذا السياق عبارة عن على أنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شؤون البلد. كما تعرف الحكامة في القطاع العام بأنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات العامة على تنظيم الشؤون العامة أو إدارة الموارد العامة.

و في تصريح لمجلس وزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة مؤرخ ب 28 نوفمبر 1991، جاء ما يلي: "يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتها الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة لا يمكن إنجازها فعلا وبشكل دائم إلا بالانضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة اقتصاديا واجتماعيا، شفافية حكومية، وقابلة للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق قصد التنمية، تدابير لمحاربة الرشوة، احترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة". وترى الوكالة الكندية للتنمية الدولية (ACDI) أن الحكامة تتضمن القيم والقواعد والمؤسسات والعمليات التي يحاول من

³ World Bank·Report On Governance And Development·Washington·D.C-1992·p1.

⁴ نفس المرجع السابق أكحل محمد الحكامة: مقاربة نظرية

⁵ التقرير العالمي حول التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة للتنمية 1997.

⁶ OCDE·Le développement participatif et la bonne gestion des affaires publiques·lignes directrices sur la coopération pour le développement·France : service des publications OCDE 1995·P 2

خلالها الأفراد والمنظمات الوصول إلى أهداف مشتركة واتخاذ القرارات وبسط السلطة والمشروعية وممارسة السلطات"⁷.

أما الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي فيعرفها بأنها "ممارسة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات ، ويتكون الحكم من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون ، و المجموعات عن مصالحهم، ويمارسون فيها حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم ويحلون خلافاتهم عن طريق الوساطة"⁸.

تطرقت مبادرة النيباد لمفهوم الحكامة الجيدة في الوثيقة الأساسية للنيباد باعتباره أحد شروط التنمية المستدامة من خلال طرحها لمبادرة الديمقراطية والحكامة الجيدة الهادفة " إلى دعم أطر سياسية وإدارية تقوم على مبادئ الديمقراطية والشفافية والمساءلة والنزاهة واحترام حقوق الإنسان وحكم القانون "، كما طرحت الوثيقة إدارة للحكامة الاقتصادية والمؤسساتية تهدف لضرورة تحقيق الانتقال إلى تسيير اقتصادي يركز على الفعالية وتحكم أفضل في تسيير المالية العامة يستند مفهوم الحكامة الجيدة لدى مبادرة النيباد لرؤية مستوحاة من برامج صندوق النقد والبنك الدوليين، ووفق مقاربة تتبنى تصور "توافق واشنطن " المتأثر بالأفكار النيوليبرالية من منطلق تسليمها بالدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه العولمة في توفير الظروف والإمكانيات الملائمة للتنمية من خلال إقامة شراكات عالمية جديدة ومن جهة أخرى تحت المشروطة التي فرضتها المؤسسات المالية ووكالات التنمية من أجل تقديم المساعدات للدول الإفريقية تحت مسمى الحكامة الجيدة، وهو ما يجسده الترحيب الدولي الذي لقيه اعتماد مبادرة النيباد لآلية التقييم من قبل النظراء لقياس نوعية الحكامة من قبل مجموعة الدول الثمانية الصناعية والاتحاد الأوروبي.⁹

أما اتفاقية الشراكة كوتونو: الموقعة بين الاتحاد الأوروبي و 77 دولة من جنوب الصحراء الإفريقية، ودول الكاريبي، والمحيط الهادي: تعرف في المادة 9 منها الحكامة (الحكم الصالح) بأنها الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية والمالية، لغرض التنمية المنصفة والمستمرة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسسية تحترم حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية وحكم القانون؛ وعليه، يمكن تعريف الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتُدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر.

➤ الحكامة من المنظور الأكاديمي

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح من طرف الأكاديميين بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين ، إذ تتباين التعاريف من تلك التي تعبر عن وجهة نظر ضيقة في طرف من أطرافه إلى التعاريف التي تنطلق لتعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً في الطرف الآخر منه.

يرجع الاستعمال الواسع لمفهوم الحكامة لتوظيفه من قبل المؤسسات المالية الدولية في سياق البرامج الموجهة إلى الدول النامية المسماة ببرامج التعديل الهيكلي، ولكن أصوله تعود لتراكمات نظرية ومعرفية سابقة لهذا التوظيف، كما أن إعادة بعثه ساهمت في ظهور محاولات لتقديم تعريف أكثر دقة وشمولاً، في محاولة لتفكيك المفهوم، وتحديد دلالاته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وإظهار المبادئ الأساسية والإجراءات التي يقوم عليها.

⁷ Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud. La gouvernance : tenter une définition. Cahiers de recherche en politique appliquée. Université de Sherbrooke. Canada. Vol. IV. Numéro 3. Automne 2012. p 24.

⁸ البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية " 2002 خلق فرص

للأجيال القادمة " ، ص 101 على الرابط: www.undp.org/rbas/abychapter.htm

⁹ أكحل محمد الحكامة :مقاربة نظرية مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية؛ المجلد 4 العدد 3 سبتمبر 2021

فمن الصعب ضبط مفهوم الحكامة وإعطائه تعريفاً موحداً ونهائياً من طرف الباحثين لارتباطه بمجالات متعددة ولتعدد صيغ تداوله، فقد طرح Patrick Le Gales تصوراً لمفهوم الحكامة الحضرية في محاولة لتقديم حل للأزمة التي تعرفها حكومة المدن في فرنسا بالانتقال من حكومة المدن إلى الحكامة الحضرية التي تعني تجاوز مفهوم حكومة المدينة القائم على الدولة والجماعات المحلية كفاعلين أساسيين إلى نظام شبكي متعدد الفاعلين والمراكز قائم على التنسيق والشرابة والتفاوض والتسوية.

ومن بين التعاريف التي يمكن استقراؤها من خلال المجالات التي وظفت فيها:

- الحكامة إعادة صياغة العلاقة بين كل المتدخلين على أساس مفهوم التعاقد، التشارك والتوافق.
 - الحكامة مقاربة ورؤية وفلسفة جديدة للتغيير، لها مضمون اقتصادي مالي اجتماعي وسياسي باعتبارها النهج الأكثر نجاعة لتدبير الشأن العام والمجتمعي.
 - الحكامة نمط جديد لتدبير السلطة والتنظيم السياسي والاجتماعي وهي رؤية جديدة للدولة والمجتمع العلاقات الرابطة بينهما، ولسبل قيادة التغيير، وهي بذلك أيضاً مقاربة جديدة لتدبير التغيير في المرفق العمومي والخصوصي، والمجتمع المدني.
 - الحكامة تعبئة للطاقات والموارد وترشيد استثمارها لتأمين شروط تدبير جيد.
- إن أغلب الكتاب الذين كتبوا عن الحكامة يتفقون على أنها آلية تتعلق بعملية صنع القرار في المجتمع ومؤسساته المختلفة، وتتضمن مجموعة من التفاعلات ضمن هياكل وعمليات تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار وتعبير المواطنين عن رأيهم في ظل فصل السلطات والتوازن بينها، وسيادة القانون والقضاء المستقل والنزاهة والكفاءة، الذي تنفذ أحكامه من قبل السلطات التنفيذية بهدف الخروج بنتائج ومخرجات ذات أثر على المجتمع من أجل تعزيز الصالح العام.

وإذا كان هناك اختلاف في تأويل الحكامة الجيدة بين رجال القانون والسياسة والاقتصاد وعلماء الاجتماع فإنهم بشكل أو بآخر يجمعون على الهدف المتوخى منها، وهو التسيير الرشيد للشأن العام، وذلك عبر تحقيق التعاون بين مختلف السلطات السياسية والاجتماعية، من خلال مجموعة من الآليات والوسائل والأسس التي تؤدي وتساعد على حسن التسيير وتدبير الشأن العام من خلال مؤسسات وهيئات وأفراد تربطهم علاقة متينة تساعدهم على بلوغ الغايات التي يصبو إليها أفراد هذا المجتمع المحلي قصد تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

أهداف الحكامة الجيدة

تهدف قواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بالمرافق العمومية إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المرافق، عبر اعتماد برمجة تقوم على أساس النجاعة وتحقيق النتائج، وتراعي الالتقائية ومتطلبات التنمية والحاجيات المتنامية للمرتفقين ؛
- تطوير منظومة تنظيم المرافق العمومية، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وفق هياكل تنظيمية تستجيب للأهداف المحددة ولمبدأ القرب في إطار اللامركزية
- تعزيز نجاعة المرافق العمومية في تدبير مواردها ؛
- الرفع من جودة الخدمات العمومية وتيسير الولوج إليها ؛
- إرساء دعائم انفتاح المرافق العمومية على محيطها الداخلي والخارجي، وإشراك مختلف الفاعلين في تطوير الخدمات وتحسين جودتها؛
- ترسيخ قيم النزاهة، من خلال اعتماد آليات التخليق وتطوير السلوك الوظيفي؛
- إعمال مبدأ الشفافية، من خلال تقديم ونشر المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمرافق العمومية والخدمة العمومية.
- الجودة، عبر تقديم خدمات تستجيب لحاجيات المرتفقين وانتظاراً لهم، بتعبئة جميع الوسائل المتاحة، أخذاً بعين الاعتبار تحقيق النجاعة والفعالية ؛
- الشفافية، عبر تمكين العموم من الولوج إلى المعلومات، لا سيما تلك المتعلقة بسير وعمل المرافق العمومية والخدمات التي تقدمها مع احترام اللغتين الرسميتين للبلاد، مع مراعاة النصوص التشريعية الجاري بها العمل ؛

- ربط المسؤولية بالمحاسبة، من خلال إلزام مسؤولي المرافق العمومية بتقديم الحساب عن تدبيرهم للأموال العمومية وعن أدائهم بناء على النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة والوسائل الممنوحة ؛

أبعاد الحكامة:

إن اعتماد الحكامة كأسلوب لإدارة المجتمع يتضمن ثلاث أبعاد مترابطة فيما بينها كما حددها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ثلاثة أبعاد تتفاعل فيما بينها وتتضافر لتحقيق الحكامة، وهي:

- **البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثلها،** يتمثل أساساً في تفعيل الديمقراطية من خلال العديد من الإجراءات المتمثلة في تنظيم الانتخابات الحرة والنزيهة وضمن المشاركة السياسية الواسعة وبناء دولة القانون وبروز صحافة مستقلة وبرلمان مسؤول.

- البعد الاقتصادي والاجتماعي:

يتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلاله عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة، وكذا العلاقات التي تربطها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من جهة ثانية ، فالمضمون المحوري للحكامة في المجال الاقتصادي هو انسحاب الدولة من هذا القطاع وإعادة تحديد وتعريف دورها وفتح المجال للحريات الاقتصادية. أما فيما يخص الشق الاجتماعي للحكامة فإنه يتعلق بإفصاح المجال أمام نشوء مجتمع مدني فعال يعمل على بناء دولة تكرس الديمقراطية وتحترم حقوق الإنسان من خلال توسيع دائرة مشاركة الفرد والتمتع في بناء مؤسساته والقدرة على إدارة واستيعاب مطالب مختلف الفئات الاجتماعية ومصالحتها المتناقضة، فالهدف الأسمى هو تحقيق رفاهية المجتمع

- البعد الإداري أو التقني :

إن تحديث الإدارة يتطلب حكمة جيدة، إلا أن هذا لا يستقيم إلا بتبني طرق وأساليب جديدة للتسيير، كخدمة الزبائن والتدبير المرتكز على أساس النتائج وتبسيط المساطر والمحاسبة، إضافة إلى تسيير الموارد البشرية وعليه، ما يمكن أن نستنتج من هذه الفكرة المطروحة انه لا يمكن الحديث عن حكمة جيدة في ظل غياب هذه العناصر الأربع السالفة الذكر، والمرتبطة بمفهوم الحكامة وعلاقتها بالتنمية الإدارية. فالحكامة بالإدارة، فكلاهما مفهومين مترابطين، حيث أن الحكامة الجيدة تقتضي وجود إدارة جيدة، وعلى ضوء هذا الترابط الوثيق تبرز العلاقة الوطيدة بين مبادئ الحكامة والتدبير الإداري الذي تراهن عليه الدول في تجويد وتحسين صورة مرافقها العامة،

إن مفهوم الحكامة بأبعاده الثلاثة هنا يتوافق وتطوير مفهوم التنمية، وذلك أن هذه المفاهيم قد تغيرت من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية المستدامة أي الانتقال من الرأسمال الاجتماعي وصولاً إلى التنمية البشرية

ركائز الحكامة الجيدة.

إن ركائز الحكامة الجيدة تختلف من جهة لأخرى، وذلك بالرجوع إلى الاتجاهات الفكرية و المعرفية و الإيديولوجية لكل جهة، فعلى سبيل المثال نجد أن معايير الأمم المتحدة للحكامة تختلف عن المعايير التي وضعها صندوق النقد الدولي، و كذا عن المعايير التي وضعها الاتحاد الأوروبي ، و تتوزع معايير و ركائز الحكامة الجيدة بين معايير سياسية و اقتصادية و اجتماعية و إدارية، و تشمل الدولة و المؤسسات التابعة لها و الإدارة و المجتمع المدني و القطاع الخاص و المواطنين باعتبارهم ناشطين اجتماعيين وعليه، واستناداً لعدد من المصادر والممارسات الدولية والمحلية ومجموعة المعايير المقبولة والمعترف بها من قبل المنظمات الدولية التي تم الإشارة إليها في التعريفات السابقة فإن " أداة تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة تشمل تسعة مبادئ كما يوضحها الشكل رقم

- سيادة القانون

شكلت نهاية الثمانينات بداية عهد جديد في الأدبيات السياسية على المستوى الدولي، واهتم بالخصوص موضوع في غاية الأهمية، وهو موضوع احترام حقوق الإنسان، والمواطن وسيادة القانون، بل شكل هذا الموضوع مبرراً تستخدمه الدول الحاكمة على الصعيد الدولي، وكذلك مؤسسات الاقتراض الدولي (البنك العالمي، صندوق النقد الدولي...)، للضغط على الدول الفقيرة والنامية، وكذلك التدخل في

شؤونها الداخلية، من خلال محاصرة حكوماتها، بفرض عقوبات اقتصادية وسياسية تعيق مسيرة التنمية بهذه البلدان المتعثرة في الأصل.

fإن سيادة القانون على غرار ما عرّفها الأمين العام للأمم المتحدة، هي «مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علناً، وتطبق على الجميع بالتساوي ويُحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان». ويقتضي ذلك اتخاذ تدابير لكفالة الالتزام بمبادئ سيادة القانون، والمساواة أمام القانون، والمسؤولية أمام القانون، والعدل في تطبيق القانون، والفصل بين السلطات، والمشاركة في صنع القرار، واليقين القانوني، وتجنب التعسف، والشفافية الإجرائية والقانونية.

مبدأ سيادة القانون له أهمية تتعدى تأثيرها على الأفراد لتشمل المجتمع وقطاع الأعمال، لذلك فإن ارتفاع مؤشر سيادة القانون لأي بلد يساعد في خلق ثقة بين الجهات التنفيذية الحكومية من جهة وبين القطاع الخاص والأفراد من جهة أخرى، وهذه الثقة تساعد على دعم الاستثمار وخلق بيئة استثمارية جاذبة، أيضاً سيادة القانون تساعد على الإبداع والابتكار كنتيجة لحماية حقوق الملكية الفكرية، لذلك فمؤشر سيادة القانون عنصر مهم من عناصر الحوكمة الرشيدة.

- مؤشر المساءلة

يقيس مؤشر المساءلة خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها العاملين فيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة للتشريعات النازمة ومدونات السلوك الوظيفي.

تقتضي أن يكون صانع القرار مسؤولاً وخاضعاً للمساءلة من طرف أجهزة مختصة بذلك، وخصوصاً صانع القرار بأجهزة الدولة ومؤسساتها العمومية والجماعات المحلية، على اعتبار أن تسيير أموالها هو تسيير لأموال دافعي الضرائب، و يتطلب تسييراً رشيداً لها وإنفاقاً في ما يلبي احتياجات المواطنين، إضافة إلى

- تحديد أدوار ومهام وصلاحيات القادة والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات، وبحيث يتم توضيح هرمية العلاقة الداخلية من أجل ضمان الفصل ما بين صلاحيات القادة على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي داخل الدائرة، وبشكل خاص الفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الإدارة ومجالس المفوضين عن مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية.

- تحديد وتوضيح علاقة الدائرة وإدارتها وقادتها بجهات الرقابة والمساءلة (الداخلية/الخارجية) من أجل ضمان القيام بعمليات الرقابة والمساءلة لكافة عمليات الدائرة الحكومية، وعلى أن يتم وضع إجراءات تضمن قيامها بالاستجابة إلى تلك الجهات وتبرير قراراتها لها، والالتزام بالتوصيات المقدمة لها ومتابعتها والتقيد بها.

وهكذا، يظهر أن البعد أو المرتكز السياسي حاضر بشكل كبير في موضوع الحكامة، وذلك من خلال التأكيد على دور الدولة في الحفاظ على حقوق المواطنين والمساءلة وحكم القانون. وهذا ما سنتناوله في النقطة التالية. ومن خلال الحث على مشاركة المجتمع المدني من أجل دعم دور الحكومة وتصحيح مسارها في حالة الخطأ.

- مؤشر المشاركة

إن الحديث عن نجاعة وفعالية الحكومة في تسيير وتدبير الشأن العام يمر عبر إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات الحاسمة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فإن السياسة العامة والعمل العام للحكومة أو الإدارة يستهدف خدمة المواطن، فإنه بالأحرى يلزم أن يتم بإشراك هذا المواطن.

فالحكامة ليست مجرد حالة من الشفافية والمساءلة وحكم القانون فقط كما يراها يرى Elan Margareth، بل هي أيضاً حالة من المشاركة الديمقراطية وحقوق الإنسان. وبالتالي، فهما مناخاً مجتمعياً ديمقراطياً تتفاعل فيه كافة الأطراف المجتمعية ومكوناتها المؤسسية لتحقيق مستوى معيشي أفضل لكافة أفراد المجتمع على تنوع فئاتهم ومستوياتهم. أما Jones Spath Gustave فيرى أن الحكامة لا يعني تقوية قدرات الدولة لتحكم فقط، بل أيضاً روح المشاركة المدنية في كافة الشؤون العامة، وبذلك

فالحكامة معنية بتفاعل المجتمعات والمؤسسات المدنية المحلية في تحمل المسؤولية، والمشاركة في رسم السياسات العامة¹⁰.

المشاركة السياسية هنا لا تقتصر على المشاركة السياسية للمواطنين، والتي تعني حق المرأة والرجل في التشريع والتصويت، وإبداء الرأي ديمقراطيا في البرامج والسياسات والقرارات وقد تعددت، بل لا بد من إشراك فعاليات المجتمع المدني في إيجاد القرارات الحاسمة، وخاصة على المستوى المحلي، حيث تلعب اللامركزية بالنسبة إلى العمل المحلي بشكل خاص دورا مهما في توفير خدمات أكثر فعالية، وتأمين المشاركة في التنمية، كما يجب التقليل أو الحد من هيمنة الدولة على منظمات المجتمع المدني، بل يجب تفويض السلطات إلى هذه الأخيرة كي تساهم بفعالية في الخطط التنموية، وترسيخ الشرعية السياسية يقيس المؤشر الإجراءات المتبعة في كل دولة لإشراك المواطنين في صنع السياسات والقرارات الحكومية وتطوير الخدمات العامة، وهو جزء من مؤشر الخدمات الالكترونية. يتم القياس من خلال ثلاثة مستويات، تبدأ بمستوى توفير المعلومات، اتخاذ القرارات بناءً على نتائج المشورات، والمشاركات الجماهيرية.

كما يقيس مؤشر المشاركة مدى قدرة المواطنين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات بالإضافة إلى قياس مستوى حرية التعبير والإعلام، يساعد بشكل كبير على تقليل حجم الفساد نتيجة للرقابة المجتمعية من الأفراد والمنظمات غير الحكومية على أداء المسؤولين الحكوميين، لذلك يعد مؤشر قياس المشاركة والمساءلة عنصرا مهما من عناصر الحكومة الرشيدة

إن المؤسسات الحكومية يجب أن تعمل على تمكين الناس الذين تقوم بخدمتهم بتزويدهم بالفرص المتساوية، وتأكيد شمولهم في الأمور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفتح المجالات لحصولهم على الموارد المتوفرة في المجتمع. لكننا نعلم بأنه لا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كانت السلطات التشريعية والعمليات الانتخابية وسلطة القضاء تعمل بشكل جيد ومناسب. فالحكومات مطالبة بالامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية بشكل سريع. إذ الحكامة الجيدة للقرن الواحد والعشرين تحتم على الحكومات أن تعيد النظر في تعريفها لدورها في جميع الأنشطة التي تقوم بها ليس فقط على المستوى السياسي، وإنما الاقتصادي والاجتماعي أيضا.

- مبدأ الشفافية

يعتبر مبدأ الشفافية مبدأ جديدا يحكم سير المرفق العام، استحدثه المؤسس الدستوري في التعديل الدستوري لسنة 2020 ، بموجب المادة 5 / 9 منه حينما أبرز الأهداف الدستورية الكبرى التي تسعى إليها المؤسسات الشعبية، ومن ضمنها ضمان الشفافية في تسيير الشؤون العمومية. كما ألزم الدستور ضمن المادة 3 / 26 منه الإدارة برد معلل في أجل معقول بشأن الطلبات التي تستوجب إصدار قرار إداري. ومن المؤكد أن تعليل القرار أو تسييره فيه ضمان كبير للشفافية وتفعيل الرقابة القضائية عليه، كما نصت المادة 55 فقرة 1 منه التي تمنح لكل مواطن الحق في الوصول إلى المعلومات والوثائق والإحصائيات والحصول عليها وتداولها، وأضافت المادة 77 منه والتي استحدثت حقا دستوريا بنصها على أنه " لكل مواطن الحق في تقديم ملتمسات للإدارة، بشكل فردي أو جماعي، لطرح انشغالات تتعلق بالمصلحة العامة أو بتصرفات ماسة بحقوقه الأساسية، يتعين على الإدارة المعنية الرد على الملتمسات في أجل معقول."

كما يعتبر القانون رقم 01 / 06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، من أهم الضمانات الكفيلة بتحقيق الشفافية الإدارية، حيث أكدت المادة 4 منه على أنه يجب من باب الوقاية التصريح بالامتلاكات حتى تتحقق الشفافية في الحياة السياسية وتضامن نزاهة الموظفين المكلفين بخدمة عمومية لم يكتف المشرع الجزائري بالنص على هذا المبدأ دستوريا، بل جسده على أرض الواقع من خلال آليات دستورية أخرى، على رأسها السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، وطبقا للمادة 04

¹⁰ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، قضايا و تطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات العدد 372، طبعة 2003 ص 16

من القانون 08 / 22 المحدد لتنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها، تهدف هذه السلطة إلى تحقيق أعلى مؤشرات النزاهة والشفافية في تسيير الشؤون العمومية استعمل المشرع الجزائري مصطلح الشفافية في القانون التوجيهي للمدينة الصادر بموجب القانون 06 / 06 المؤرخ في

2006/06/20 . ج. ر رقم 15، في المادة 02 التي أكدت على جملة من المبادئ الأساسية للمدينة، وذكرت من بينها الحكم الرشيد، وألزم المشرع الإدارة بالاهتمام بانشغالات المواطن والمصلحة العامة في إطار الشفافية والكفاءة والرؤية الإستراتيجية البعيدة

وفي هذا الإطار تظهر الرقابة على أعمال الإدارة بالإضافة إلى إظهار تصرفاتها للعلن في إطار ما يسمى بالشفافية الإدارية والتي تعد من أهم التزامات الإدارة الحديثة كأهم ضمان لحقوق الأفراد في مواجهة الإدارة، فخضوع الإدارة العامة الحديثة لمبدأ المشروعية الإدارية، والذي يقصد به بشكل عام سيادة حكم القانون والذي يلقي عليها التزاما عاما بخضوع جميع ما تأتية من أعمال وأنشطة لأحكام القانون، أصبح غير كافيا في الوقت الحالي ما لم يكن مترافقا مع إتباعها نهج الوضوح والمشاركة والمكاشفة والانفتاح وتخليها عن السرية الإدارية، التي كانت تعتبر قاعدة أساسية لها في وقت مضى.

- الثقة والوثوقية

يعتبر قياس مستوى ثقة المواطنين ورضاهم عن الإدارات العمومية نقطة محورية باعتبارها إحدى آليات الدولة التي يتفاعل معها المواطنون بطرق عديدة ومتنوعة ، تفرض الثقة والوثوقية أن يتصرف الجميع، وفي كل الظروف، على أساس أنهم شركاء مخلصون لبعضهم. فالمرتفق له الحق في الأمن القانوني وفي الوثوق في علاقته مع الإدارة. وطرق و شروط اشتغال المرفق العمومي يجب أن تكون محددة بوضوح. كل قاعدة جديدة يجب أن تصاحبها إجراءات تتيح للمرتفق التكيف معها في أفضل الظروف. يجب أن تعرف الإدارة كيف تعترف بأخطائها وتعمل على تصحيحها وتستنبط منها كل الخلاصات المرتبطة بتقنين وتنظيم مرافقها أو بتعويض المرتفقين المتضررين. ويجب عليها أن تقوم بشكل فوري بتنفيذ كل قرار قضائي يخصها، و أن تجعل تصورها لعلاقتها بالمرتفقين قائما على الشراكة والاحترام المتبادل. أما على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، فإن وثوقية المرافق العمومية تعد معطى حاسما في مدى جاذبية المجالات الترابية. يعتبر إصلاح المرافق العمومية عاملا حاسما في النمو الاقتصادي والتنافسية العامة للبلاد.

1. الجودة والنوعية في تقديم الخدمات العامة

إن الجودة بالمفاهيم الإدارية الحديثة هي معيار أو مجموعة متطلبات، تتطلب جهدا متواصلا من أجل التطوير والتحسين المستمر في الأداء لتحقيق رغبات المرتفقين وتوقعاتهم ومدى رضاه، عن طريق أداء الأعمال وتقديم الخدمات.

دخلت الجزائر في برنامج واسع من الإصلاحات السياسية الدستورية الاقتصادية والاجتماعية هذه الإصلاحات ترمي إلى اعتماد مقاربة جديدة للتدبير والتنمية عن طريق مرفق عمومي نشيط يخضع لمعايير الحكامة الجيدة ومن ضمن هذه العناصر التخطيط على أساس جودة الخدمات وبشكل هذا الأخير محورا أساسيا لإصلاح والتغيير في سبيل رفع أساس جودة الخدمات مستوى أداء أجهزة القطاع العام بالجزائر

وعموما فإن المشرع وسعيا منه على الوفاء بمطالب كل المتعاملين مع المرافق العامة وتحقيق تلك المتطلبات بما يتوافق وتوقعاتهم فإنه عمل على دسترة هذا المعيار وجعل المرافق تخضع لهذا المعيار مما يؤكد على نتيجة واحدة وهي رد الاعتبار للمرافق العامة وجعلها في مستوى تطلعات المرتفقين . وفي هذا الصدد فإن الحكامة الجيدة تدمج في مفهومها عدة معايير في مقدمتها الجودة وشفافية التدبير ولتحقيق ذلك يرى البعض بضرورة تنزيل جملة من التدابير أهمها:

2. الجودة كمقاربة جديدة في الخدمة العمومية.

تعرف الجودة بطرق متعددة، مما ينم عن صعوبة إيجاد تعريف دقيق وشامل وموحد لهذا المفهوم . تكمن صعوبة تعريف الجودة في ذاتيتها و نسبيتها، فهي معنى ذاتي يختلف من فرد لآخر، بحسب اختلاف

أذواق الناس وحاجاتهم ورغباتهم؛ وللجودة هي مفهوم نسبي، فالمستوى الذي يعتبر كافياً للجودة يختلف بحسب المنتج واستخدامه

تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qua litas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد تطور مفهوم الجودة وأصبح له أبعاد جديدة ومتشعبة، فالجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها (مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض والصلاحية للغرض هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة. ومن بين أهم المفاهيم الحديثة أيضاً للجودة تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة "الجودة مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات العملاء كما عرفت الجودة أيضاً بأنها: تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات العميل في الوقت الملائم وبالكمية المناسبة وبأقل تكاليف ممكنة" ¹¹. وتعرف الجودة حسب النظام الدولي القياسي (إيزو 9000 ISO) لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملائماً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها." و يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها جملة "السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة" ¹².

نظراً لصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة قام الباحث David Gavin بوضع جملة من المعايير لتعريف الجودة في عام 1988 و هي ¹³:

- مدخل التفوق.
- مدخل مواصفات المنتج أو الخدمة.
- مدخل رضا الزبون.
- مدخل التصنيع و كفاءات تقديم الخدمة (خالية من العيوب).
- مدخل القيمة (القيمة و تطابقها مع السعر).

و في إطار البحث عن الجودة ووضع مقاييس دقيقة تم خلق عدة منظمات وطنية و دولية لتوحيد مقاييس الجودة حسب كل سلعة أو خدمة منها المنظمة العالمية للقياس. إن الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO لا يعني الكمال ، إنما يعني أن جميع و الأعمال و الإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما، هي إجراءات مكتوبة و مراقبة و مطابقة بشكل فعال.

تعريف الخدمة

دراسة الأدبيات تظهر وجود أكثر من مدخل لتعريف الخدمة. هناك من يركز على تعريف طبيعة نشاط الخدمات في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى. من هذا المنظور، الخدمة هي مثلاً حسب لوفلوك " نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالباً دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع. الأنشطة و المنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية" ¹⁴. أما الجمعية الأمريكية للتسويق عرفت الخدمة بأنها: " عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع

¹¹ الصيرفي، م. راقب جودة منتجاتك. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي 2007 ، صفحة 18

¹² نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، ط 1، دار الوراق، عمان، 2010، ص 138.

¹³ قاسم نايف علوان إدارة لجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 و 2000 ، ط 01 ، در الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005، ص 21 و 22

¹⁴ Lovelock et al. (2008). Marketing des services 6me édition Pearson Education Paris. p. 609

السلع المباعة. " نخلص من هذا التعريف إلى أن الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة تقدم للبيع إما بشكل أو تكون مصاحبة لبيع سلعة مادية. ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى الأجزاء التالية:

- منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع، كخدمات التأمين، المحاماة، والكهرباء و الخدمات الصحية وخدمات النقل وغيرها؛ -أنشطة غير ملموسة (خدمات) والتي تتطلب استخدام م السلع الملموسة مثل إيجار عقار

- خدمات تشتري مرافقة مع السلعة مثل شراء تلفاز أو ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة. عرف Kotler الخدمة على أنها "كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطا به وتعرفها Skinnel الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للعميل كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء. فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس " الإيزو" وفقا للمواصفة: 402 ISO 2 الخدمة على أنها نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون."

ومن خلال التعاريف السابقة للخدمة يمكننا القول: "أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين مقدمي الخدمات والزبائن ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة وهي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم

تعريف جودة الخدمة

ليس من السهل إعطاء تعريف دقيق لجودة الخدمة، بحيث يجب أن يركز وبشكل واضح على ما يمكن أن يتوقعه الزبون من وراء السبب الرئيسي لشراء هذه الخدمة، وبالتالي فهو يتمحور حول المنفعة التي تقدمها الخدمة للزبون. لقد اختلفت تعاريف جودة الخدمة باختلاف حاجيات وتوقعات ونظرة العملاء للجودة المطلوبة، ويمكن تعريف جودة الخدمة كما يلي:

حيث يرى ستوارت ووالش أن جودة الخدمات لا بد وأن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها والى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة والى أي مدى تم تحقيق ذلك¹⁵

وتعرف جودة الخدمة كونها حصول العملاء على خدمات أفضل مما كانوا يتوقعون وغالبا ما يشار إليها بالفجوة التي يدركها الزبون، أي الفجوة بين ما يتوقعه العملاء وبينما يحصلون عليه، ومن الجدير بالذكر أن جانبي هذه الفجوة موجودة في ذهن الزبائن¹⁶. كما أنه يقصد بجودة الخدمة " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها¹⁷."

قياس جودة الخدمات

تنسب أولى المحاولات لقياس جودة الخدمات إلى باراسورمان Parasuraman وزملائه سنة 1985 أن تمكنوا من تصميم نموذج الفجوات و المعروف SERVQUAL و يعني جودة الخدمة لقياس ما يعرف بالفجوات بين الخدمات المتوقعة من العملاء والخدمات التي يدركها العملاء فعليا ، فهو يعرف جودة الخدمة من حيث الفرق بين توقعات العميل وتصورات الأداء على مقياس مكون 22 وحدة، حيث أن توقعات العميل هي المعتقدات حول تقديم الخدمة التي تشكل معايير أو نقاط مرجعية يحكم من خلالها على الأداء، بينما تصورات الأداء هي تقييمات ذاتية للتجربة الفعلية للخدمة عبر التفاعل مع مقدم الخدمة،

¹⁵ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم -عموميات -تطبيقات)، دار الشروق لمنشر والتوزيع، عمان، 2006 ،

ص 91

¹⁶ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، دار المناهج لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

2015 ، ص 197

¹⁷ مأمون سليمان الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 181

وقد تم في البداية تحديد عشرة أبعاد لقياس جودة الخدمات وهي: العناصر الملموسة، الثقة، الكفاءة، الاستجابة، اللباقة، المصداقية، الأمان، إيصال الخدمة، الاتصال، فهم العميل، هذه الأبعاد العشرة تم دمجها من قبل هؤلاء الباحثين في الأبعاد الخمسة التالية هي: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف

- نموذج الأداء الفعل

يستند مقياس الفجوة إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكا تهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، و من ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات و الإدراك، و ذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة، و عند التحدث عن هذا المدخل لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة و هما¹⁸:

- توقعات الزبون :

و هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة و القابلة للمقارنة، و التي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها. و في مؤسسات الرعاية الصحية مثلا يكون مدخل سرفكوال على الفجوة ما بين توقعات المريض للخدمة و بين مداركه لتلك الخدمة التي تلقاها فعليا.

- إدراكات الزبون:

و هي النقطة التي يدرك الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له
إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم (للأداء الفعلي لها). أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية¹⁹:

$$\text{جودة (Servqual)} = \text{التوقع} - \text{الإدراك}$$

ويقوم على خمسة فجوات تتمثل في²⁰:

أ. الفجوة الأولى (فجوة المعلومات) :

الفرق بين توقعات الزبون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات الزبائن قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى الزبون ناتجة.

- عن الاختلاف بين ما تتوقعه الإدارة العليا عما يتوقعه الزبائن؛
- الفرق بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة هذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات الزبائن قد لا تركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى العميل²¹؛

ب. الفجوة الثانية (فجوة السياسات) :

الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات الزبون كما تدركها إلى مواصفات، حيث ظهر من المقابلات مع المسيرين استحالة ترجمة كل توقعات الزبائن إلى مواصفات مثل تذبذب الطلب أو عدم انتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص التزام المسيرين. ناتجة عن الاختلاف بين

¹⁸ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006 ، عمان، الأردن، ص ص 98،99

. عتيق عائشة، المرجع السابق، ص 79-80. ¹⁹

. خامت سعديّة، الرضا الوظيفي وأثر على جودة الخدمات الصحية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الصحية العمومية والخاصة في الجزائر، ²⁰ أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة

أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019-2020، ص 33-34.

. أحمد خليفة محمد الدلاييج، المرجع السابق، ص 17. ²¹

المعايير المقدمة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وبما يتوقعه الزبون من مستويات في الخدمة، مما يوجد فجوة فهم بين ما هو مطلوب من الزبون وما هو مقدم من الإدارة؛

ج. الفجوة الثالثة (فجوة التسليم):

الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي، فوضع توجيهات بالخدمة لايغني أنها ستطبق دائما باستمرار، وهي الفجوة بين الخدمة المعيارية حسب المواصفات الموضوعية وتقديمها، فقد يكون مقدم الخدمة غير مدرب أو غير راغب أو غير قادر على تقديمها وفق الموضوعية؛

د. الفجوة الرابعة (فجوة الاتصالات):

الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج. المبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يرفع توقعات الزبون وبالتالي ينخفض تقييم الزبون عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات، ويرجع ذلك إلى

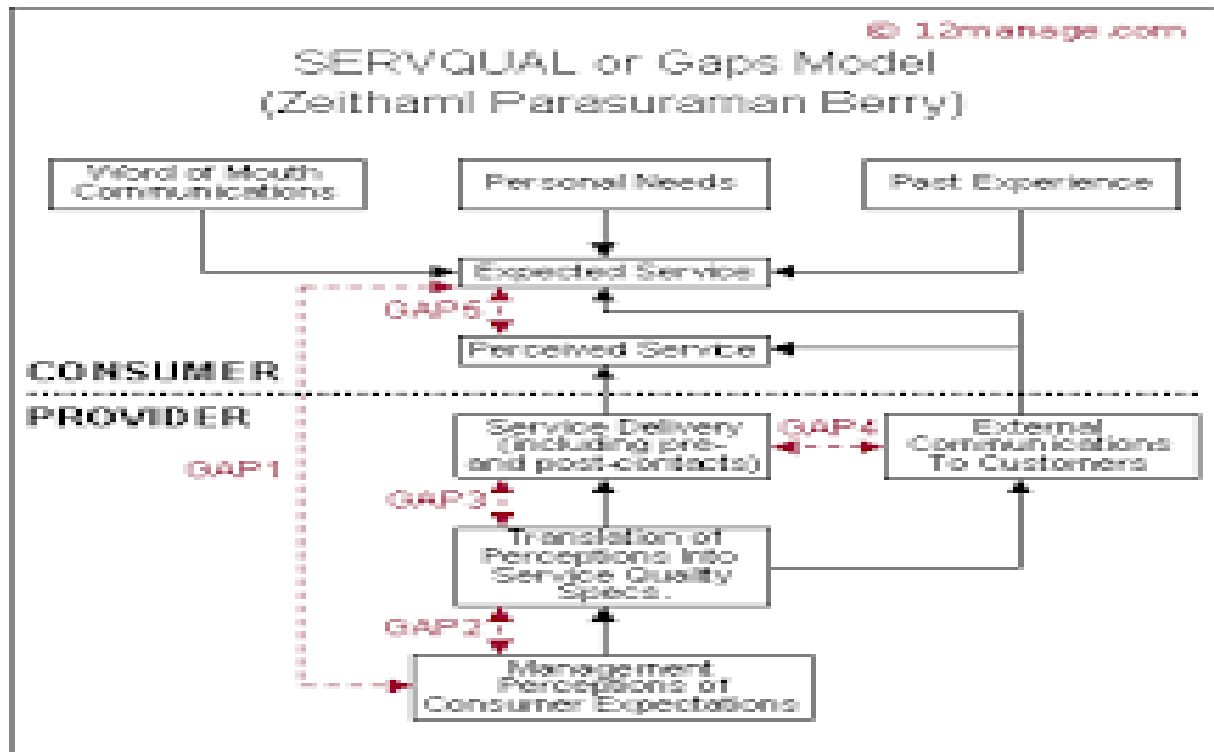
- التشويه في أجزاء الرسالة أو طرق نقلها أو فهمها من قبل الزبائن؛
- تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في منظمة الخدمة، والعكس صحيح²²؛

هـ. الفجوة الخامسة:

- الفجوة والاختلاف بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، وهي تظهر نتيجة لواحدة أو عدد من الفجوات السابقة؛

- هي إنتاج واحد أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة و الخدمة الفعلية، وحالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، والاحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن منظمات الخدمة؛

من بين الفجوات الخمس نالت الفجوة الخامسة النصيب الأكبر من اهتمام الباحثين، الرسم التالي يشرح الفجوات الخمس المذكورة وبم تتأثر في تكوينها.



(لقياس وتقييم جودة الخدمات الصحية - دراسة تحليلية ، الملتقى الوطني الاول servqual. الشريف بوفاس، ربيع بلايلية، استخدام نموذج)²² حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل، 10-11 أبريل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 9.

التحديات التي تواجه الخدمة العمومية

تعاني الخدمة العمومية في الدول، خاصة النامية منها، بالعديد من المشاكل، ويمكن حصر جملة المشاكل التقليدية التي تعاني منها الخدمة العمومية إلى جهاز البيروقراطية في الدولة، والمشاكل الناتجة عنه. ويمكن الإشارة إلى أهم المشاكل التي يعاني منها الجهاز البيروقراطي، نتيجة توسع الأجهزة: والمؤسسات الإدارية كالآتي.²³

- البطء الشديد في أداء الخدمة: ويحدث في الغالب نتيجة عدة عوامل أهمها طول وتعقد الإجراءات والعمليات اللازمة لأداء الخدمة بشكل جيد، وانتشار الروتين بسبب الالتزام المفرط باللوائح والقوانين.
- سوء تقديم الخدمة: نتيجة تدني مستوى أداء العاملين، وذلك يرجع لأسباب عديدة مثل انعدام برامج تدريبية تزيد من مؤهلاتهم، وانعدام نظام الحوافز، والافتقار للدافعية والتحفيز في العمل، النقص في المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع المواطنين؛ بالإضافة إلى التماطل المتعمد من قبل بعض العاملين في القيام بأعمالهم المطلوبة.
- ضعف المهنية في تقديم الخدمات لعدم احتكامها لمنظومة توطر علاقة المرافق العمومية بالمر تقق منذ ولوجه لهذه المرافق إلى حين حصوله على الخدمة المطلوبة
- و كما تبرز دائما الدولة كطرف في هذه المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو ما أثر على نوعية الخدمة. إضافة إلى مجانيته في بعض الأحيان زاد من الطلب على هذه الخدمات مما ولد ضغطا كبيرا على هذه المرافق أنعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة.
- ضعف نظم المتابعة و التقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين و التشريعات المنظمة لها.
- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية و بين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، و بين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات و هذا راجع لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه الاحتياجات.
- الغياب الكامل للبحوث و الدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، و عدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث و الدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية و البحثية.
- التضخم التنظيمي: ويظهر هذا المشكل على عدة مستويات؛ فعلى المستوى المركزي يظهر من خلال إحداث وزارات كثيرة وكتابات دولة و وزارات منتدبة، كما يظهر هذا المشكل من خلال التوسع في عملية التوظيف دون حاجة الإدارة أو المؤسسة العمومية لذلك (البطالة المقنعة)، مما ينعكس على مستوى الأداء.
- افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدرسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية للجمهور.
- البطء في التجاوب مع المتغيرات: يبقى أكبر مشكل يواجه الجهاز البيروقراطي في مشكلة مراجعة القوانين واللوائح والتنظيمات وتحديثها؛ بحيث تتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر.
- عدم وعي المواطن بحقوقه عند التعامل مع المرافق العامة، فما زال الكثير من المواطنين يشعرون بالخوف والرغبة عند التردد على مقدمي الخدمات العامة أو يتصرفون تصرفات توحى بالتقرب أو التوسل لمقدمي الخدمات العامة؛

لقد شكل المنشور الوزاري الصادر عن وزارة الداخلية بتاريخ 2012/11/14 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية إحدى أهم المساهمات التي قامت بها الدولة في تشخيص عيوب المرفق العمومي الإداري من خلال التقييمات والمعاينات التي تم القيام بها إلى تسجيل مجموعة من النقائص تركزت على ثلاث نقاط أساسية ستمثل فيما بعد محاور للإصلاح وهي:

- النقائص المسجلة فيما يخص استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم وطلباتهم
- نقص التوجيه، الاتصال و إعلام المواطن.

وتأسيسا على ما سلف ذكره، عمدت معظم الدول إلى الاهتمام بجودة مرافقتها العمومية وإعداد موثاق للجودة التي من شأنها أن ترفع بمستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

ميثاق جودة المواطن

هو وثيقة تحدد معايير جودة الخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين. يهدف هذا الميثاق إلى تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات وتوقعات المواطنين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة.

أهمية ميثاق جودة المواطن:

- **تحسين جودة الخدمات:** يحدد الميثاق معايير واضحة لجودة الخدمات، مما يساعد المؤسسات الحكومية على تحسين أدائها وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.
- **تعزيز الشفافية:** يوفر الميثاق معلومات واضحة حول الخدمات المتاحة وحقوق وواجبات المواطنين، مما يعزز الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة.
- **تمكين المواطنين:** يمكن المواطنين من خلال الميثاق من معرفة حقوقهم والمطالبة بها، والمشاركة في تحسين جودة الخدمات.
- **بناء الثقة:** يساهم تطبيق الميثاق في بناء الثقة بين المواطنين والمؤسسات الحكومية، وتعزيز المشاركة الفعالة في تطوير الخدمات العامة.

محتوى ميثاق جودة المواطن:

- يختلف محتوى المواثيق بين الدول والمؤسسات، ولكن بشكل عام، تتضمن العناصر الرئيسية التالية:
- **بيان المهمة والرؤية:** يوضح الميثاق المهمة الرئيسية للمؤسسة وأهدافها في تقديم الخدمات العامة.
 - **معايير الجودة:** يحدد الميثاق معايير واضحة لجودة الخدمات، بما في ذلك معايير الأداء والموثوقية والاستجابة.
 - **حقوق وواجبات المواطنين:** يوضح الميثاق حقوق المواطنين في الحصول على الخدمات العامة، وواجباتهم في التعاون مع المؤسسات الحكومية.
 - **آليات المساءلة:** يحدد الميثاق آليات للمساءلة عن جودة الخدمات، بما في ذلك آليات تقديم الشكاوى والاقتراحات.
 - **التزام المؤسسة:** يتضمن الميثاق التزام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة وتحسين الخدمات باستمرار.

تطبيق ميثاق جودة المواطن:

يتطلب تطبيق الميثاق تعاوناً بين المؤسسات الحكومية والمواطنين. يجب على المؤسسات الحكومية وضع آليات لتطبيق الميثاق، بما في ذلك تدريب الموظفين وتوعية المواطنين. كما يجب على المواطنين المشاركة في تطبيق الميثاق من خلال تقديم الاقتراحات والشكاوى.

أمثلة على مبادرات جودة الخدمات:

- **ميثاق المواطن في فرنسا:** يهدف إلى تحسين العلاقة بين المواطنين والإدارة العامة.
- **برنامج التميز في الخدمات الحكومية في سنغافورة:** يركز على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

- مبادرة "قيم" في الإمارات العربية المتحدة: تهدف إلى تعزيز قيم المواطنة الإيجابية وتحسين جودة الحياة.

ختاماً ميثاق جودة المواطن هو أداة هامة لتحسين جودة الخدمات العامة وتلبية احتياجات وتوقعات المواطنين. يتطلب تطبيقه تعاوناً بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، ومشاركة فعالة من جميع الأطراف المعني

3. إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارات العمومية

تمتاز البيئة المحيطة بمؤسسات الأعمال اليوم بديناميكية و سرعة التغيير وبشكل مستمر، نتيجة التطور التكنولوجي و العلمي وانفتاح الأسواق العالمية و المحلية مما يجعلها في حالة من عدم الاستقرار بسبب تحديات أفرزتها العولمة، و ما انجر عنها من زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية . في ظل هذه التغيرات المتسارعة أثرت العديد من التساؤلات لدى الممارسين الإداريين و الأكاديميين حول قدرة الأساليب التقليدية على التكيف و مجاراة تطورات المحيط، فبرزت العديد من التوجهات التي طالبت بضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة بدل الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في المؤسسات التي فقدت فعاليتها لتطوير من نفسها ومجابهة نتائج التغييرات . ظهرت على ساحة الفكر الإداري العديد من مداخل التغيير والتطوير والتحسين التي استخدمت بهدف إكساب المنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، و من أبرز التوجه الذي قاده مايكل هامر وجيمس شامبي في مطلع التسعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية ، الذي ينطوي على دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، من خلال تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الذي أحدث ثورة في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى التغيير بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها كثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم ، و اعتبرت حينئذ كأحد أبرز الظواهر الإدارية الجديدة التي أصبحت الحاجة إليها أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الثالثة لسد احتياجاتها المعاصرة بطريقة تكفل لها بدرجة أكبر زيادة إنتاجيتها ورفع جودة خدماتها المقدمة إلى عملائها وزيادة فاعلية أدائها ، و اكتساب المرونة في تحقيق أهدافها ، و إرضاء العملاء، و الرفع من الأرباح وإعادة النظر بشكل عميق في العمليات الإدارية، و إيجاد حلول للمشكلات قبل بروزها معتمدة على التجديد والابتكار في العمل، وليس التطوير و التعديل فقط.

1. مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

الهندرة هي كلمة عربية مشتقة من كلمتي هندسة وإدارة والذي تعني هندسة العمال . واللفظ يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية، وقد ظهر هذا المفهوم منذ بداية التسعينيات حوالي عام 1992 تقريباً. عندما أطلق الكاتبان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات). ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، شملت كافة الأنشطة والإجراءات الإستراتيجية التي قامت عليها معظم المنظمات والشركات العالمية . لتساهم في تسريع انجاز هذه المؤسسات والتقليل من كلفتها ورفع من جودة أدائها. ويعتبر مايكل وجيمس من رواد الهندسة الإدارية ويعود لهما الفضل في انتشار هذا المدخل²⁴ يبنى هذا المدخل فلسفته على افتراض أن هناك إشكاليات و قصور في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة

، حيث يمكن تقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أقسام و هي:

- عمليات جوهرية: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمات للعميل و لذلك نطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة

²⁴العجمي، محمد حسين. (2005). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. دار المسيرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص

- عمليات مساعدة: و هي عمليات مساعدة و مدعمة للعمليات الجوهرية و هي العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل و لكنها تساعد في خلق القيمة و من أمثلة هذه العمليات المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة و كذلك عمليات الصيانة و التطوير
- عمليات إدارية: و هي عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة التي تمارس قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة
- عمليات تتم بين المنظمات: و هي العمليات التي تتم بين المنظمة و بين الأطراف الخارجية مثل عمليات الشراء من الموردين

هذه العمليات لا يكفينا إجراء التحسينات الجزئية بل تحتاج إلى إعادة تصميم بنائها التنظيمي و هيكلته بشكل جذري ، و إعادة هيكلة مواردها البشرية و التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية، و الاعتماد بشكل موسع على تكنولوجيا المعلومات الحديثة بهدف إدخال تغييرات جذرية في عملياتها الإدارية ، و تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة لرفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل لديها والمتمثلة في القدرة على التغيير وتمكين العاملين، الموائمة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، و من اكتساب واحدة أو أكثر من الأساليب التنافسية التكلفة المنخفضة، الجودة ، السرعة ، المرونة و الإبداع التي تعتبر مصادر هامة لتمييز المؤسسة و تفوقها على منافسيها ، و تضمن من خلالها بقاءها و استمراريتها في محيط سريع التغيير.

➤ إعادة هندسة العمليات الإدارية عند المفكرين

توجد تعريفات متعددة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، منها: تعريف مايكل هامر وجيمس شامبي: بأنها البدء من جديد أي من الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ،أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء²⁵، كما يعرفها نفس المؤلفين بأنها " مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلى نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها إلى المخرجات ذات القيمة للعميل " .

فالأمر إذن يتعلق بإعادة تنظيم جذري عميق للمؤسسات فيما يتعلق بعملية إنشاء القيمة وهذا من خلال التوجه نحو الزبون وتسيير العمليات والاستعمال الذكي للتكنولوجيات الحديثة في ميدان المعلومات من طرف أعضاء أكفاء في المؤسسة، وكل هذا يعتبر بمثابة نقطة انطلاق تسمح بالوصول إلى الأهداف الطموحة.

أما وارن بينيس وزميله ميشيل ميش فيعطيان تعريفا أشمل من التعريف الأول وهو: " إن إعادة الهندسة هي إعادة اكتشاف المؤسسة، فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمؤسسة. إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، تحدي السوابق التاريخية. وهي تعني أيضا تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال المفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنها تحوي أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة " ²⁶.
فالأمر إذن يتعلق بأنها " :عملية إعادة تشكيل المنشأة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية، والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية، وإعادة تشكيل الموارد البشرية، والرأسمالية للمشروع، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات وهاكل تنظيمية متقاطعة وظيفيا لتعظيم المركز التنافسي والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم وتعظيم المساهمة المجتمعية²⁷ و يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات من أجل التوصل إلي تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة²⁸..

²⁵ يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة ، بوزريعة الجزائر ا زئر، 2013- ص 248 ، 249

²⁶ Norbert Thom: Management du changement éléments de base pour "change management" differencie et integre, Gestion 2000, Mai/Juin 1999, p19

²⁷ Mische Michael A. Bennis Warren. (1996). Reinventing through Reengineering, Information Systems Management. (2) 13(4) 3. P.60

²⁸ Jennifer M. George, Gareth R. Jones: Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison – Wesley publishing company, New York, 2008, p612.

وقد عرفها رونالد أرسن: أنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء.²⁹ أما ديسلر جاري: فقد عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة³⁰. وعرفها أيضا دافت: إنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة تصميم الجذري للعمليات الإدارية ذلك لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة، الهيكل وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء وتشمل خدمة الزبون، الجودة، الكلفة والسرعة. ويعرفها ميش وبنيس: بأنها عملية إعادة تشكيل المنشأة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسة الإدارية، ونشاطات الأعمال والنماذج التنظيمية وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية وإعادة ترتيبها على شكل عمليات متقاطعة وظيفياً لتعظيم القيمة المضافة³¹. وعرفها موسى اللوزي على أنها: "ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة."³²

يمكن تعريفها أيضا على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لنظم العمل لتحقيق تحسينات مثيرة في المناطق الحساسة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وأخيراً يعرفها (Short and Venkatraman)، (1992 إعادة تصميم العمليات بأنها " أعمال المنظمة اللازمة لإعادة هيكلة لعملياتها الداخلية لتحسين توزيع المنتج وتحسين أداء التسليم للعميل . وأخيراً يعرفها (Morrow and Hazell، 1992 بأنها دراسة و فحص تدفق الأنشطة والمعلومات و التي تمثل العمليات الرئيسية بالمنظمة وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة ركزت هذه الزاوية على فكرة أساسية هي الانطلاقة من نقطة صفر و البدء من جديد ، فهي لا تعني اعتماد الإصلاح و تعديل الوضع القائم ، أو إجراءات العمل، أو إجراء تغييرات شكلية و ترك النظم و العمليات الأساسية على حالها، أو ترميم الإعطاب التي تلحق بالمؤسسة ،... إنما تعني التخلي التام عن طريق العمل السابقة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة حول كيفية أداء العمليات، و إعادة النظر في نظم و إجراءات العمل الأساسية ، بهدف تقديم منتجات تحقق حاجات و رغبات العملاء بطريقة أفضل . نخلص إلى أن إعادة الهندسة ما هي إلا منهج للتطوير والتحسين تركز على فكرة أساسية هي الانطلاقة من نقطة صفر و البدء من جديد ، فهي لا تعني اعتماد الإصلاح و تعديل الوضع القائم ، أو إجراءات العمل، أو إجراء تغييرات شكلية و ترك النظم و العمليات الأساسية على حالها، أو ترميم الأعطاب التي تلحق بالمؤسسة ،... إنما تعني التخلي التام عن طريق العمل السابقة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة حول كيفية أداء العمليات، و إعادة النظر في نظم و إجراءات العمل الأساسية ، تسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري وبحيث تعظم من القيمة والمنفعة من منظور المستهلك ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية . ويمكن عرض شكل يوضح مكونات إعادة هندسة العمليات كما يلي :

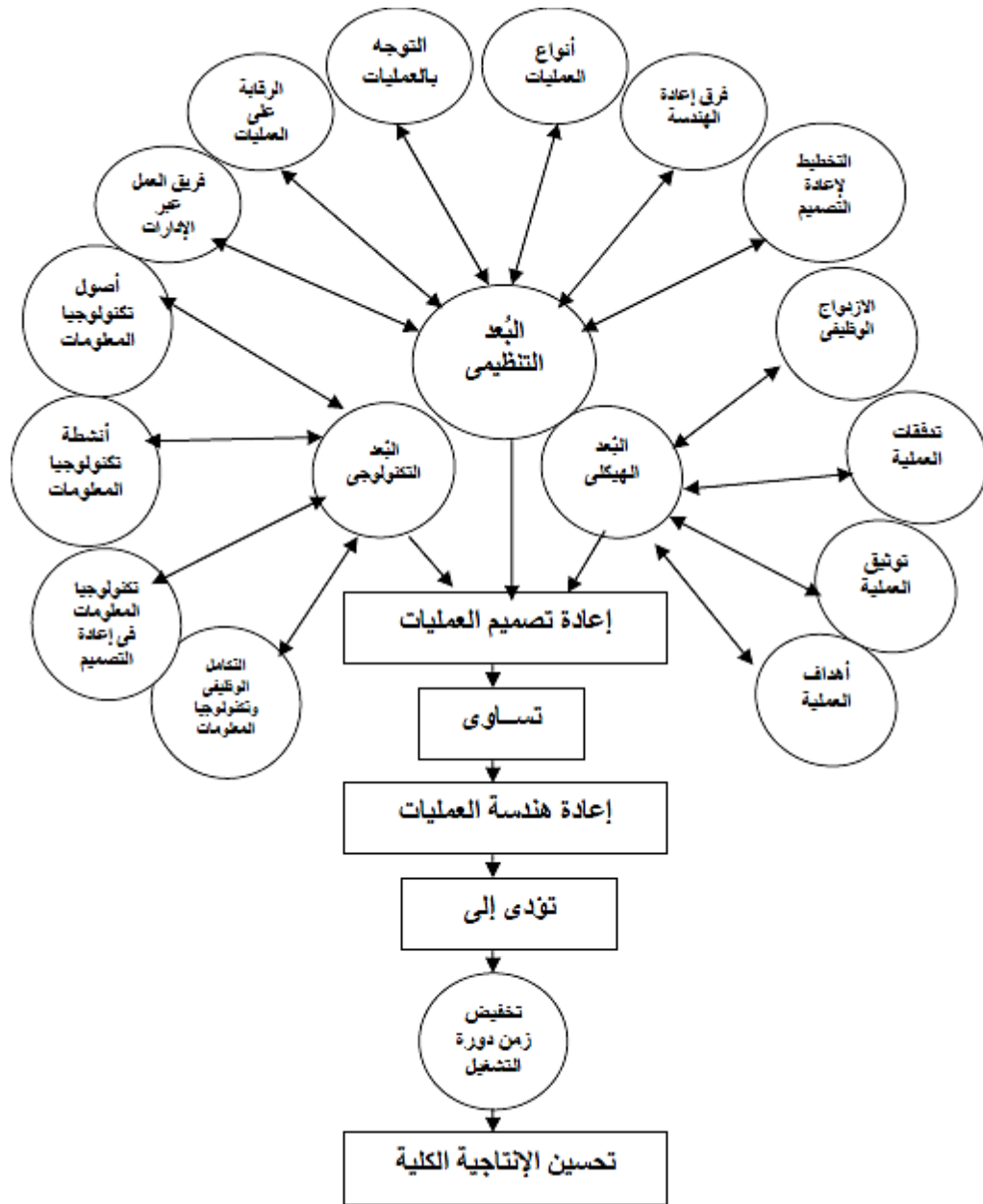
²⁹ السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة مصر، 2012، ص

232.

³⁰ ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المعال، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2003، ص. 312

³¹ Raymond Daftan L & Richard Organization behavior har court college publishers ,USA P 373,2001,

³² موسى اللوزي 2009. التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن. ص 266



2. أبعاد إعادة هندسة العمليات:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية أسلوب كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة يتكون من أربعة عناصر أساسية و هي:

- التركيز الأكبر على عملاء المنظمة داخليا و خارجيا.
- إعادة تفكير جوهرية في العمليات داخل المنظمة التي تؤدي الى تحسينات في الإنتاجية.
- إعادة التنظيم الهيكلي ، أي كسر الهرميات الوظيفية إلى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية.
- معلومات و نظم مقاييس جديدة، أي استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنية للحصول على تحسن في توزيع البيانات و اتخاذ القرارات) .

3. عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

من خلال التعارف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهمها :

✓ أن يكون التغيير أساسي :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل بأسلوب ومفهوم علمي يساعد المنظمات في الوصول إلى إجابات لهذه الأسئلة الهامة، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

✓ أن يكون التغيير جذري :

مدخل إعادة الهندسة أو باسمه الكامل إعادة هندسة المؤسسات عمليات الأعمال احد المداخل الإدارية الحديثة التي تأسست على فكرة الجذرية في التغيير والابتكار لتحقيق معدلات أداء هائلة في ظرف زمني قصير نسبيا ، وله معنى وقيمة ، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) ، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة بتغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة. تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء والعمليات، ويتمثل ذلك في :

- تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .
- تغيير إستراتيجية المنظمة، الهيكل التنظيمي، العمليات من أجل اهتمام الأفراد وشمولهم داخل العمليات.
- تدريب العاملين على ممارسة مسؤولياتهم بصورة متزامنة، وذلك لزيادة الفعالية التنظيمية
- خلق تحسينات فورية في الجودة وزمن دورة التشغيل والخدمة والإنتاجية.
- المرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات
- زيادة فعالية استخدام الأوتوماتية والمعلوماتية

✓ أن يكون النتائج جوهرية وضخمة :

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء ، والذي غالباً ما يكون تدريجياً بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء، وتضمنت كتب الهندرة المختلفة الكثير من تجارب الشركات التي طبقت الهندرة بنجاح والنتائج الهائلة التي حققتها هذه الشركات في مجالات متعددة.

✓ أن يكون التغيير في العمليات :

إن إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول نحو تحسين الجودة يكون من خلال التركيز على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية المختلفة في المنظمات وليس على الهياكل التنظيمية و الأشخاص ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث ، وليس الأشخاص والإدارات مع زيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة، دون إغفال إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع تطبيق الفلسفة الجديدة لإدارة المؤسسة، والتي تعتبر أحد مداخل التطوير والتغيير التنظيمي الجذري لطرق العمل الإدارية.

يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية المختلفة في المنظمات وليست الإدارات، إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبلات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

يعتبر هذا العنصر الأكثر أهمية في إعادة الهندسة لأن الكثير من المديرين يهتمون بالمناصب و المهام و الأفراد و الهياكل، و لكنهم قد يهملون جانب العمليات؛ و العملية التشغيلية هي تتابع من الأنشطة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعميل .فالمديرون قد يركزون على منطق الأنشطة الفردية عوض التركيز على الهدف الجماعي للعمليات و الأنشطة، فماذا سيفيد المنظمة القيام بالأنشطة على أحسن وجه إذا كانت في النهاية لا تعطي في مجموعها قيمة للعميل، فالتنسيق و التكامل بين العمليات من أهم الأشياء التي تسعى إليها إعادة الهندسة و هو المنطق الذي ينبغي أن يفهمه المديرون و العاملون على حد سواء.

✓ أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل ، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

✓ أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرار و المتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير ، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي و المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

4. المبادئ الرئيسية لإعادة هندسة العمليات

عند اتخاذ القرار بعمل إعادة هندسة بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة: هناك سبعة مبادئ لأداء العمل يفضل الاسترشاد بها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة:

- التنظيم يتم حول النتائج وليس المهام يعني تصميم وظيفة العامل وفق الهدف وليس المهمة.
- تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها، وهم مستخدمي مخرجاتها. ، لاستخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- دمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال التي تنتج المعلومات وهذا يعني أن الذين يقومون بجمع المعلومات، ينبغي أن يكونوا أيضا مسؤولين عن معالجة هذه المعلومات وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى لتدقيق تلك المعلومات ومعالجتها، ويقلل بدرجة كبيرة من الأخطاء من خلال خفض عدد نقاط الاتصال الخارجي للعملية.
- التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافياً، كما لو كانت مركزية حيث إنها تسهل المعالجة المتوازية للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة تؤدي نفس الوظيفة، على سبيل المثال، فإن قواعد البيانات المركزية وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية تسمح للشركات بالربط مع وحدات منفصلة أو الأفراد العاملين في موقع العمل، مما يتيح لهم تحقيق وفورات الحجم، مع المحافظة على المرونة والاستجابة الفورية للعملاء، وفي نفس الوقت تحسين السيطرة الشاملة للشركة.
- ربط الأنشطة المتوازنة أثناء الأداء لتحقيق التكامل من خلال نظم الاتصال الفعال
- تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل ، وهذا أمر ممكن في الوقت الحاضر مع قوى عاملة أكثر تعليماً ومعرفة، بالإضافة إلى إمكان استخدام التكنولوجيا للمساعدة في اتخاذ القرار.
- تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.
- يمكن الاعتماد على نظم المعلومات الحاسوبية من طرف مستخدمي مخرجات العمليات.

- تصنيف أعمال تشغيل المعلومات إلى عمل حقيقي بغرض استخدامها بدلا من مجرد إرسالها كبيانات خام.
- التعامل مع الموارد المشتتة كما لو كانت مركزية بينما الاحتفاظ بالموارد الفعلية في موقع مركزي لأغراض التنسيق.
- تحقيق الرقابة الذاتية وتحديد نقطة القرار في مكان تأدية العمل من قبل العمال أنفسهم.
- تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.

5. معايير اختيار العمليات لهندستها

بعد رسم خرائط توضيحية للعمليات داخل المنظمة يمكن اختيار العمليات التي تحتاج لإصلاح و من الطبيعي أن يتم اختيار العمليات المعيبة و التي تظهر مشكلات للعيان و لكي تتجح الهندرة يجب الاعتماد من البداية تجدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الثلاثة في أن واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات الثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي"

- معيار الخلل: تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي ،مما سبب ارتفاعا في التكاليف و ضعفا في الأداء ، و يشعر بأعراض الخلل الوظيفي كل من الزبون الداخلي أو الخارجي، حيث يكمن في الأنشطة و السياسات الإدارية و الاتصالات غير الضرورية أي الأدوار التي لا تضيف قيمة و هناك مجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي منها :

- الإفراط في تبادل المعلومات.
- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.
- قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر.
- نقص في المخزون السلعي أو تكدسه وارتفاع نسبة التقادم.
- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.
- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.
- معيار الأهمية: هو معيار يستخدم في تحديد أي المعلومات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم ، موصفات المنتج ، السعر ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعادة قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها.
- معيار الجدوى: هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحط بأعلى درجة من الجدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:
 - كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلاً لأنه يعني الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم

- ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات.
- مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

6. المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل نجاحه

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل رئيسية لنجاحها من جهة،ومن جهة أخرى هناك مجموعة من العوامل لا بد من توفيرها من أجل إنجاز عملية إعادة الهندسة .

➤ المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة:

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية،والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة،وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال يمكن تحديدها في مجموعة مراحل ، المرحلة الأولى وهي

مرحلة تحليل الوضع الراهن ووضع خطة زمنية لعملية التطبيق، المرحلة الثانية توصيف وتحديد العمليات وتتعلق هاتان الخطوتان بتحليل الموقف الحالي، ثم تصميم عملية إعادة الهندسة، وأخيرًا اختبار وتنفيذ إعادة الهندسة تمهيدًا لمتابعتها وقياس النتائج وتقييمها والتي تقود لعملية هندرة جديدة

المرحلة الأولى: تحديد متطلبات المستفيد من الخدمة وأهداف العملية:

✓ **أولاً: الإعداد:** في هذه المرحلة يبدأ التفكير بإعادة هندسة العمليات من حيث:

- تطوير رؤية المنظمة وأهداف العملية :
- الانطلاق من الأهداف: خفض التكلفة، خفض الوقت، تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين.
- الحصول على الدعم الإداري لتأمين الميزانية اللازمة لإعادة هندسة العمليات
- تشكيل فريق إعادة الهندسة، وتزويده بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة
- إبلاغها لكل الأطراف المشاركة في البرنامج

✓ **ثانيًا: التطوير:**

يبدأ العمل بتحليل الواقع الحالي للمؤسسة، لتمكين فريق العمل من فهم العمليات، باستخدام منهج 'الأثر الكبير' والذي يتم من خلاله معرفة العمليات الحاسمة التي تتعارض مع رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. وتستخدم بعض المنظمات المنهج الشامل، لتحديد العمليات التي تتم في المنظمة، ومن ثم ترتيبها حسب الأولوية، وإعطاء الأولوية في إعادة التصميم للعملية التي تكون على رأس سلم الأولوية منها

- وصف العمليات الحالية
 - تحديد أكثر العمليات التي تعاني من المشاكل
 - العمليات الضرورية لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ولها أكبر الأثر على عملاء المنظمة
 - العمليات التي من المرجح أن يتم بنجاح إعادة تصميمها
 - التكاليف المترتبة على عملية إعادة الهندسة
- ✓ **ثالثًا: مرحلة تصوّر الحُلُول:** وهي البحث في الفرص المتاحة وتحديد التغيرات الجذرية المراد إحداثها.

- وضع سيناريوهات مقترحة لتطوير الإجراءات والعمليات
 - تحديد العملية المراد إعادة تصميمها
 - وضع تصورات بديلة للعملية
 - تصميم وبناء نموذج أولي للعملية الجديدة
 - تطوير تصميم جديد للعملية مع مراعاة المرونة
 - ان يتوافق التصميم الجديد مع تحقيق النتائج المرجوة منه
- ✓ **رابعًا: مرحلة إيجاد الحلول:** وهي إنشاء نموذج مقترح للعمل به محل الأسلوب القديم
- وقف كافة العمليات الحالية
 - إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.

✓ **خامسًا: مرحلة التحول والتطبيق:** وهي آخر مرحلة وأهمها لأنها تحقق الهدف من العملية وتطبيق النموذج المقترح المتغير جذريًا عن النموذج القديم، إن نجاح التنفيذ أو التطبيق يتوقف على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، وعليه يتم في بعض الأحيان تطبيق العمليات على نطاق ضيق، وذلك بعد تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل تقليل قدر المستطاع للأخطاء والصعوبات، وتمثل هذه المرحلة مؤشرا للنجاح ولهذا فإنها تتطلب عدة أمور أهمها

- تنفيذ العملية المعاد هندستها :
- تدريب العاملين على المهارات الإضافية اللازمة للعمل في البيئة الجديدة أمر ضروري. - مراقبة التطبيق ومقارنة نتائجه بالأهداف الموضوعية لتعديل الإجراءات إن لزم
- الحصول على موافقة الإدارة العليا على التصميم الجديد للعملية

✓ **سادسًا مراقبة تطور الأداء والنتائج :**

- هل كانت مبررات إعادة الهندسة واقعية؟

- هل تنسجم التغييرات الجديدة مع الأهداف الموضوعية للمنظمة؟
- هل يشعر الموظفون بالرضا عن التغييرات الجديدة ؟
- هل الموظفون مؤهلين بشكل جيد لإدارة العمليات الجديدة، بما في ذلك الوفاء بالعهود مع العملاء؟
- ما هي تصورات العملاء والموردين، ومدى استجابتهم للتغييرات الجديدة
- مدى الالتزام الذي أبدته الإدارة العليا

✓ **سابعا تحسين العملية باستمرار:**

- يتمثل جزء حيوي من نجاح عملية إعادة الهندسة، في التحسين المستمر للعملية، وذلك من خلال استخدام نظام "التغذية العكسية للمعلومات
- التحسين المتحقق في الأداء- بما في ذلك الوقت، والجودة، والتكلفة
- ارتباط الأداء بالتحسين المستمر
- التحسين المستمر باستخدام إدارة الجودة الشاملة، التي من الممكن أن تستخدم كأداة لمعالجة المشاكل المختلفة التي قد تعترض جهود إعادة هندسة العملية، والتحسين المستمر للعملية
- إعادة تخطيط العملية وتحليلها وتصميمها إذا لزم الأمر.

7. منهجية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في الإدارة العمومية:

في عالم يشهد تحولات متسارعة، تواجه المؤسسات الاقتصادية والإدارة العمومية تحديات متزايدة لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات وإنجاز المهام. ومن هنا، يبرز مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" كأداة حيوية لإحداث تغيير جذري في طرق العمل وتحسين الأداء.

تطرح المنظمات الحكومية سؤال محوري مهم يتلخص ما هو منهج التحسين الذي يجب أن تختاره لتحسين فعالية و كفاءة أدائها في ظل وجود عدد من المناهج التحسين المختلفة التي تطورت مع تطور الأعمال و الخدمات، انطلاقاً من تطور سلوك المواطن نفسه حيث ازداد وعيه في البحث عن الخدمات الأجود والأرخص والأحدث... الخ، مما يحتم على المرافق العمومية ضرورة توافر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح والممكن تواجده من خلال مجموعة من التطبيقات الحديثة في المناجمنت الحديث . و هذا السؤال مطروح على إعادة الهندسة باعتبارها من أواخر المناهج التطويرية التي توصلت إليه الإدارة الحديثة، أي ماهي الظروف التي تكون المنظمات التي تدفعها و تكون مبررا و دافعا لاتخاذ قرار اللجوء إلى استخدام منهج إعادة الهندسة الذي لا يقتصر على مؤسسات محددة بذاتها بينما يمكن تطبيقه على كل أنواع المؤسسات خاصة تلك التي تواجه مشكلات أو تتوقع مشكلات مستقبلا أو تلك المؤسسات الداعمة لنجاحها من خلال عملية إعادة هندسة عملياتها.

تسعى المنظمات الحكومية في إحداث تغييرات جذرية في تنفيذ أعمالها ومهامها وتجديد وتحسين أدائها لمواكبة التطورات التي تحدث في العالم الرقمي المفتوح، وأن ذلك التغيير والتطوير لم يعد أمراً اختيارياً تبحث عنه المنظمات الحكومية أو تتصرف عن إرادتها الحرة، بل أصبح حاجة ملحة ومسألة مهمة وضرورية إلى انتهاج مبدأ إعادة هندسة الأعمال الإدارية والتحول الرقمية، وإننا في القرن الواحد والعشرين نعيش حالات تنافسية شديدة وتطورات هائلة تفرض على المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال الاستجابة لتلك التغييرات ومواكبتها، بل وأصبح هاجس المنظمات.

إن تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات الحكومية أصبح هدف المنظمات، وفي ظل عصر التطورات التكنولوجية ودخول العولمة من أوسع أبوابها تطلب من المنظمات الحكومية التوجه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية وإجراء التغييرات الجذرية في هياكلها التنظيمية والإجراءات العملية من أجل تحسين جودة العمليات الإدارية وتقديم خدمات عالية الجودة.

إن كل المرافق العمومية على اختلاف مبادئها وأسسها وأهدافها تحتاج إلى تطبيق أسلوب الهندرة في سبيل التكيف مع متغيرات البيئة والاستمرار في عالم تسوده المعلوماتية ونظم الاتصالات المتطورة، وضمن هذا الإطار يبين مايكل هامر، أنواع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة بناء الهندسي وهي³³:

³³ أياد على الدجني واحمد كنعان وماجد الفرا، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة يمشق، المجلد 29 ، العدد الأول، 2013 ، ص329

- المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهي التي يكون أداؤها متدنيا وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل و انخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة و تحقيق الأرباح فتنطبق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها؛

- المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

- المنظمات المتميزة التي بلغت التفوق : مثل هذه المنظمات المتميز لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين و ليس بدافع الخوف من التدني .

إن الاختلاف بين الأنواع الثلاثة من الإدارات يكمن في كون الأولى أصيبت بالإحباط جراء اصطدامها بالحوادث والعوائق، أما الثانية فهي تسير بسرعة عالية، ولكن تلوح لها مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزاً أمامها في المستقبل، وهذان النموذجان ينطبق على الإدارة العمومية في الدول النامية، في حين نجد أن النموذج الأخير للإدارة العمومية ينطبق على الإدارة العامة في الدول المتقدمة، حيث يسير بطريقة عالية ومبدعة دون حواجز أو عوائق ولها فرص مناسبة أكثر، لذلك تلجأ إلى الهندرة الإدارية من أجل اغتنام الفرص وتحقيق الأداء بكل فعالية وبكفاية أكثر؛

8. تحديات إعادة هندسة العمليات الإدارية

أجمعت العديد من الدراسات على أن أبرز معوقات إعادة هندسة العمليات الإدارية تتخلص فيما يلي:

- معوقات تتعلق بالإدارة العليا؛ وهي: قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات العمومية وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعدم التفويض، والتمسك بالمفاهيم والقيم القديمة، وعدم التخلص من الروتين والبيروقراطية ، وبالتالي إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم.

- المعوقات البيئية :ومنها المعوقات الإستراتيجية، والإجرائية للبيئة الداخلية للمنظمات، وعدم مواكبة التقنية للتطورات البيئية، والمعوقات التشريعية للبيئة الخارجية.

- المعوقات التقنية :نقص المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة، ونظم وبرامج التقنية أو الاتصالات اللازمة.

- المعوقات البشرية مثل :عدم تنمية وتدريب وتطوير الموارد البشرية.

- المعوقات التنظيمية :وتتضمن المعوقات الهيكلية، وغياب الرؤية، أو عدم توضيح السياسات والقوانين واللوائح لتحديد المهام والمسؤوليات، والمعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة، وإطالة الإجراءات لتقديم الخدمة المطلوبة، وعدم توافر منهجية موحدة.

- المعوقات المالية :عدم تخصيص مورد مالي يكفي للقيام بمشروع إعادة هندسة العمليات أو تطوير العاملين، وعدم توفير التكنولوجيا المناسبة

كما وصف (Hutton 1996) عدد من الخصائص التي تميز منظمات قطاع الحكومي وتلك

الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير. وتشمل تلك الخصائص:

- الهياكل التنظيمية الجامدة.

- الثقافة التنظيمية.

- عدم إمكانية تخطي الحدود، تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.

- أن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي.
- التعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
- التوقعات الغير واقعية- نظراً لتعدد الأنشطة.
- الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام.

9. أهداف إعادة هندسة الأعمال في الإدارات العمومية

إن تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من شأنه أن يعمل على تحقيق إدخارات واسعة في التكاليف والنشاط وتحقيق تحسينات في الخدمات المقدمة للمواطنين .ويمكن تلخيص أهمية إعادة هندسة العمليات في النقاط التالية:

- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة من طرف فرق العمل.
- تعزيز مستوى رضا الأفراد في المنظمات الحكومية
- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الجمهور والارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة لهم.
- تحويل التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته.
- تحقيق اقتصاديات الأداء من خلال تقديم عمل أكبر بطاقة أقل.
- تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز جودة الخدمة العمومية
- القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي.
- توفير جهة اتصال موحدة تتمثل في مدير العملية لتنسيق الإجراءات المعقدة للعمليات.

10. المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق أسلوب الهندسة في الإدارة العمومية

إن لإحداث التغييرات المطلوبة في الإدارة العمومية لابد من معرفة متطلبات إعادة هندسة العمليات وتطبيقها حتى تقوم الإدارة بوظائفها في إطار عصري مرن ، و على الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات ، فهي تعتمد على عوامل عدة منها :طبيعة نشاط تلك المنظمة، ومدى أتمتة عملياتها التنظيمية، وكيفية التعامل مع المعلومات البيئية والتقنيات المستعملة، ، والموارد... إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها، وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري الحديث.

و بناء على مراجعة الأدبيات تم تقسيم متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مقومات، يتضمن كل واحد منها عددا من النقاط اللازمة لإنجاح تطبيقها؛ عمد الباحثان (AlMashari and Zairi) إلى ضمان نجاح عملية تنفيذ إعادة الهندسة إلى خمسة أبعاد، كل بعد من هذه الأبعاد يحتوي على عدد من العوامل الحاسمة للنجاح:³⁴

- التزام وقناعة الإدارة العليا في التغيير

إن نجاح إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في الإدارات العمومية بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع الخدماتي للمنظمة. ويمكن أن تتجلى هذه القناعة في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإبصاليها لجميع الموظفين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المسؤولين في القطاع الحكومي

- الإستراتيجية :

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فهي العنصر المهم في جهود إعادة هندسة العمليات خاصة وما تقدمه من دعم في تنفيذ برامج الهندسة ، وتتجسد من خلال القيام باستثمار برامج إعادة هندسة العمليات وتطبيقها بشكل مباشر لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي من خلال استثمار قدرات المنظمة... فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد أرجع Chan and Chung نسبة الإخفاق العالية في برامج

³⁴ شريفة رفاع و آخرون دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد08 /2015

إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية؛

- تكنولوجيا المعلومات:

استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأداة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

- الاتصال:

يعتبر الاتصال الفعال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة، وتبني التغييرات المصاحبة لها. تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة

- تمكين العاملين :

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة وفقاً لفلسفة إعادة الهندسة، يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد . والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة ، وكذلك عدم إهمال الجانب الإنساني من عملية التغيير

- الاستعداد للتغيير:

وهو العنصر الحاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة، التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق. و ثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير.

تكمُن أهمية الوعي والتنسيق في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة على اطلاع وإشراك في العملية. ويساعد ذلك على منع أي اضطرابات أو سوء فهم قد ينشأ أثناء تنفيذ العمليات الجديدة. يضمن التنسيق أن جميع الإدارات أو الفرق المشاركة في العملية تعمل معاً في انسجام، وتتبادل المعلومات والموارد، ومواءمة جهودها نحو هدف مشترك. وهذا يؤدي إلى عملية إعادة هندسة أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية التي يمكن أن تخدم احتياجات المنظمة بشكل أفضل.

11. فوائد تطبيق مشاريع إعادة هندسة العمليات على المؤسسات الإدارية :

يحقق تطبيق مشاريع إعادة هندسة العمليات فوائد كثيرة تعود على المؤسسات العمومية من حيث تحسين جودة الخدمات العمومية والزيادة من الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة العمومية وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات الجديدة، إضافة إلى أنها تحقق العديد من الفوائد للمؤسسات التي تتبناها، وقد قدم وتصنيف لهذه الفوائد على أساس أربعة جوانب وهي كالتالي³⁵:

³⁵ سلامه عبد العظيم حسين (2007 .) ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم .دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر. ص 35

- **الجوانب الفنية:** هي الجوانب المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وتتضمن إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة، سرعة إنجاز العمل، التوصل إلى طرق جديدة للأداء، تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل، استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتجات.
- **الجوانب التنظيمية:** تتضمن تقليل العمل المستندي واستخدام الأوراق، اختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات العاملين، تحسين نظم المعلومات، تطوير عملية اتخاذ القرارات، التنسيق بين الأنشطة، تحسين ضوابط الرقابة، تلافي الأخطاء والشكاوي، وتحسين الاتصالات الداخلية
- **الجوانب السلوكية:** تتعلق بالعاملين، الرؤساء والمرووسين، ومن هذه الجوانب نذكر:
 - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم في التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات؛
 - إشعار العاملين بالإنجاز وإشباع حاجتهم لإثبات الذات وتنويع مهاراتهم وقدراتهم على أداء الكثير من الأعمال؛
 - إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها؛
 - زيادة التنافس بين العاملين لبلوغ الأهداف واستمرار التطوير وتحسين الأداء الجماعي.
- **جوانب متعلقة ببيئة العمل:** إعادة الهندسة تجمع أعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة، ومنها:
 - ترسيخ القيم والاتجاهات الإيجابية في العمل وتشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية؛
 - نشر روح الفريق والعمل الجماعي وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية؛
 - تحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق؛
 - تجاوز الحدود التنظيمية من خلال فتح قنوات اتصال مع مختلفة المتعاملين؛
 - اكتساب القدرة على مواكبة التغييرات والتحديات التي تواجه المؤسسة.

الحكومة الإلكترونية

في عصرنا الرقمي المتسارع، أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية. وقد امتد هذا التأثير ليشمل القطاع الحكومي، حيث ظهر مفهوم "الحكومة الإلكترونية" ليحدث ثورة في طريقة تقديم الخدمات للمواطنين والشركات. الحكومة الإلكترونية ليست مجرد موقع إلكتروني أو تطبيق يقدم بعض الخدمات، بل هي تحول شامل في طريقة عمل الحكومة، يهدف إلى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة وشفافية.

1. الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية

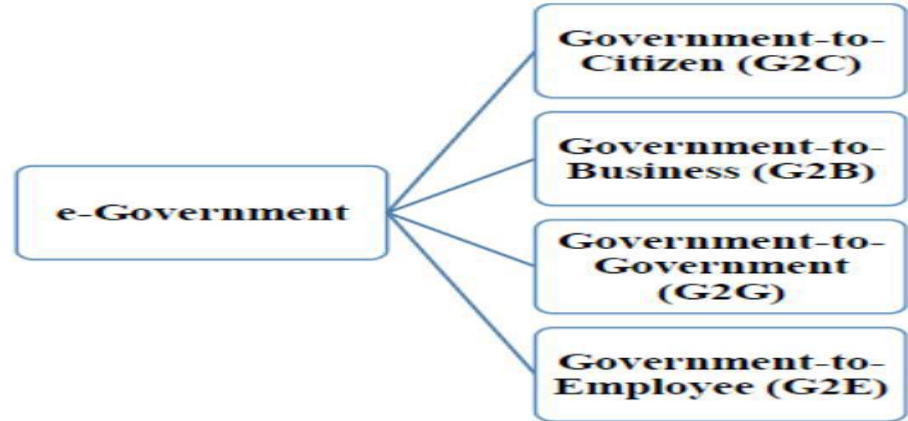
ظهر مصطلح الحكومة الإلكترونية في الآونة الأخيرة، تزامناً مع تطور ثورة المعلومات وثورة الاتصالات الحديثة، بما فيها تزايد استخدام الحاسب الآلي، شبكاته وكافة تطبيقاته، مما أدى إلى اتصال الجهات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن عدة، ومن هذا المنطلق، فقد ذاع استعمال عبارة "الحكومة الإلكترونية": "الأعمال الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، والحكومة الرقمية، ... الخ في عدد من الدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، وبعض البلدان العالم

بعد مراجعة أدبيات الحكومة الإلكترونية يتضح لنا عدم الإجماع والاتفاق على تعريف واضح، وذلك لأن التعاريف المختلفة للمفهوم تستند إلى مناهج ومنظورات مختلفة وفقاً لعدة معايير ووجهات نظر الباحثين إضافة إلى مجال تطبيقها، فمنهم من عرف الحكومة الإلكترونية من منظور ضيق وهو تمكين تطبيق الحكومة الإلكترونية من خلال الانترنت، وأتمتة تطبيقاتها، في حين أن البعض الآخر ينظر إلى هذا المفهوم من منظور أوسع نطاقاً يشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة لإصلاح وإعادة هندسة العمليات الحكومية،

تقديم تعريف متعددة ومتنوعة حول الحكومة الإلكترونية، والتعدد والتنوع سمتان تميزان مسألة تعريف مختلف المصطلحات ولا يكاد مفهوم الحكومة الإلكترونية يخرج عن هذا النطاق خاصة وأنه يعتبر مفهوما حديثا ومعاصرا، وسوف نقدم البعض منها:

في سنة 2003 أصدرت الأمم المتحدة تقريرا بعنوان الحكومة الإلكترونية في مفترق الطرق حيث عرفت بموجبه الحكومة الإلكترونية على أنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القيمة العامة لما تقوم به الحكومة من مهام وأعمال " كما عرفت منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي عام 2003 بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و خصوصا الإنترنت للوصول إلى حكومات أفضل. حيث ركزت منظمة التعاون في تعريفها على حتمية استخدام الإنترنت بشكل خاص، وربطت الاستخدام بهدف التحسن، وتحقيق جودة أفضل دون تفصيل في المعاملات أو الخدمات أو الأطراف الموجه لها عمل الحكومة.

كما عرفها البنك الدولي على أنها استخدام تقنية المعلومات من شبكات محلية وانترنت من قبل الأجندة الحكومية لتقديم الخدمات المناطة بتلك الأجندة للمستفيدين بأسلوب أسرع وأدق عن البيروقراطية *فالحكومة الإلكترونية* هو نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام لتكنولوجيا المعلومات (مثل الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها ببعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بشكل يجعلها قادرة على إدارة العلاقات مع المواطنين وقطاع الأعمال ومختلف المكونات الأخرى للحكومة، فالحكومة الإلكترونية هي نسخة افتراضية عن الحكومة الحقيقية مع فارق أن الأولى تعيش في الشبكات وأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا وتحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة، أي تتنافس جميع الأعمال في عالمين: العالم المادي الذي يراه ويلمسه المديرون، والعالم الإلكتروني المصنوع من المعلومات والذي يعمل على الإنترنت أو شبكات الأعمال وهذا هو مجال الحكومة الإلكترونية من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الحكومة الإلكترونية تدل على التحول من أداء الخدمات من الشكل التقليدي الورقي البيروقراطي إلى الشكل الرقمي باستخدام مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تحسن أسلوب أداء الخدمات الحكومية الموجهة إلى أطراف عديدة، سواء كان مواطنا أو شركة أو هيئة حكومية أو موظفا كما هو موضح في الشكل التالي :



2. أهمية الحكومة الإلكترونية:

- تحسين جودة الخدمات :تقديم خدمات سريعة وفعالة ومتاحة على مدار الساعة، وتقليل الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية.
- زيادة الكفاءة :تبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف الإدارية، وتحسين إدارة الموارد الحكومية.
- تعزيز الشفافية :توفير معلومات واضحة ومتاحة للجمهور، ومكافحة الفساد.
- توسيع المشاركة :إتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة في صنع القرار وتقديم الاقتراحات.
- تنمية الاقتصاد الرقمي :تشجيع استخدام التكنولوجيا في مختلف القطاعات، وتحسين القدرة التنافسية للدولة.

3. أهداف الحكومة الإلكترونية

يمكن تحديد نموذج الحكومة الإلكترونية بأنه يمثل نموذج أعمال مبتكر مبني على المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة، وعلى الأخص أساليب التفاعل والشفافية والمصادقية والثقة المتبادلة. ويعتبر نموذج الحكومة الإلكترونية مكرسا بالكامل وموجها لخدمة المجتمع بمواطنيه ومؤسساته ومنظّماته المختلفة،

إن فلسفة الحكومة الإلكترونية ترتبط بالحكومة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات، كما أن المواطنين ومؤسسات الأعمال والمنظمات المختلفة المتواجدة في التمتع تعامل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات الحكومية، فيما يتعلق بأهداف الحكومة الإلكترونية يمكن التمييز بين أهداف كل من العمليات المؤداة داخليا، والأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية المقدمة لجمهور المتعاملين. ويمكن حصر بعض أهداف حسب المجالات التالية:

- المجال الحكومي -الشعبي G2C

يهدف هذا المجال أن يجعل المواطن المحور الأساسي لمنظومة التحول الرقمي، وأن تعمل التكنولوجيات الرقمية على تحسين نوعية حياة المواطنين والمجتمع المدني، بما في ذلك الفئات المهمشة والأقليات.

للحكومة الإلكترونية مظهران أساسيين، يتمثل المظهر الأول في عملية ربط المستفيدين من هذا النظام بالخدمات

الحكومية، وهذا عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وبذلك يتم الإلغاء أو التقليل من مراجعة المواطن لموظفي الحكومة، مع سهولة وسرعة الحصول على هذه الخدمات الحكومية، أما المظهر الثاني فيتمثل في إمكانية ربط المستفيد مع أكثر من دائرة أو مؤسسة تقدم خدمات مشتركة، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بحيث تتم مراجعة المستفيد لأكثر من دائرة تقوم، مجتمعة، بتقديم الخدمة من نقطة اتصال واحدة، ولا حاجة لمراجعة هذه الدوائر كل على حدى³⁶، وبالتالي سوف تقع معظم أهداف الحكومة الإلكترونية على التوجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على وسائل الاتصال التي تدخل في خانة رفاهية المواطن ومشاركته في الحكم، ففي الهدف الاستراتيجي الأول تستطيع الحكومة توصيل الخدمة إلى المواطن بدلاً من أن يصل هو إليها وذلك باستخدام تكنولوجيا الإنترنت والاتصالات، بينما تساعد أنظمة الحكومة الإلكترونية في مجال التصويت الإلكتروني والانتخابات الإلكترونية على توسيع دائرة المشاركة الشعبية في العملية الديمقراطية.

- المجال الحكومي -المؤسساتي G2B

فالحكومة الإلكترونية تهدف في هذا المجال إلى تنشيط الدورة الاقتصادية عبر تسهيل معاملات المؤسسات التجارية سواء كانت مؤسسات محلية، إقليمية أو عالمية. و تعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي عبر مساعدة مؤسسات الأعمال وخاصة المتوسطة والصغيرة الحجم الانتقال على الشبكة للحصول على الخدمات والمتطلبات،

- المجال الحكومي -الحكومي G2G

على المستوى الحكومي الداخلي، سوف يكون في صميم أهداف الحكومة الإلكترونية الهدف الرامي إلى ردم الفجوة البيانية والإجرائية بين مختلف الوزارات والإدارات العامة، بالإضافة إلى رفع مستويات الكفاءة والفعالية والأداء في الإجراءات والأنظمة الحكومية الداخلية من قبيل مكننة جميع الإدارات العامة. كما أنها تعمل على دعم القرارات الإدارية ورفع مستوى أداء الحكومة، ويتم ذلك من خلال تبادل المعلومات بدقة ووضوح وانسيابية بين الدوائر الحكومية المختلفة،

- المجال الحكومي -الخارجي G2E

من أهم أهداف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال هو زيادة جاذبية الدولة، و عملية دمج الحكومة بطريقة انسيابية وذات جدوى اقتصادية مع محيطها الخارجي، ومن الممكن أن نعدد بعض الأهداف التفصيلية مثل تشجيع السياحة عبر تقديم خدمات ومعلومات سياحية عن البلد للمؤسسات السياحية

الخارجية أو للمواطنين الأجانب، كما يعتبر تشجيع الاستثمار الخارجي أحد الأهداف التفصيلية في هذا المجال.³⁷

وعليه يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية هي دالة لأربع متغيرات مستقلة (الحكومة) (G) ، المعلومات وتكنولوجيا الاتصال (ICT) ، عملية إعادة هندسة الأعمال (BPR) المواطن الإلكتروني (E-C) هذه المتغيرات المستقلة تتطلب الإعداد والتحضير لها حيث لا يمكن إرساء حكومة إلكترونية دون ضمان حكم راشد أو تدعيم البنية التحتية للاتصالات مثلا

4. تقسيم عمليات الحكومة الإلكترونية

من أجل تسهيل متطلبات التحول إلى النموذج الإلكتروني حكومي يمكن تقسيم عمليات الحكومة الإلكترونية إلى أربعة أقسام رئيسية، بحيث تصب معظم أعمال تلك الحكومة في إحدى هذه الأقسام - الخدمات الإلكترونية:

تشير الخدمة الإلكترونية عادةً إلى أي خدمة يتم توفيرها أو إدارتها أو الوصول إليها من خلال وسائل إلكترونية، يمكن أن تشمل هذه الخدمات التي تستخدم التكنولوجيا التناظرية أو الرقمية، تشمل أمثلة الخدمات الإلكترونية التلفزيون والراديو والهاتف (التناظري والرقمي)، ومن الأمثلة على الخدمات الإلكترونية:

- خدمات الاتصالات مثل الهواتف الأرضية ، والهواتف المحمولة ، وأجهزة الفاكس.
- خدمات البث التلفزيوني والإذاعي.
- خدمات الصراف الآلي (ATM) للمعاملات المصرفية.
- أنظمة الأمن مثل كاميرات المراقبة وأنظمة الإنذار.

تشير الخدمة الرقمية بشكل خاص إلى الخدمات التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية، وهذا يعني أن المعلومات يتم تخزينها ونقلها ومعالجتها على شكل تسلسل من الأرقام الثنائية (0s and 1s) تستفيد الخدمات الرقمية من الإنترنت والحوسبة السحابية والتقنيات المتقدمة الأخرى لتوفير الخدمات مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية والبث ووسائل التواصل الاجتماعي. ومن الأمثلة على الخدمات الرقمية:

- الخدمات المصرفية والمعاملات المالية عبر الإنترنت.
- مواقع التجارة الإلكترونية مثل Amazon و eBay.
- خدمات البث مثل Netflix و Spotify و YouTube.
- منصات الاتصالات الرقمية مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات المراسلة مثل WhatsApp ووسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter.

- المشاركة الإلكترونية:

يرتبط مفهوم المشاركة الإلكترونية في الكثير من الأحيان بالإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية خاصة في مجال التسيير الإداري، باعتبار الإدارة العامة مستوى لتنفيذ السياسات العمومية ومن منظور آخر اعتبار الحكومة الإلكترونية هي المكلفة بالسياسات الحكومية من خلال مختلف القطاعات الحكومية يهتم هذا الشق من الحكومة الإلكترونية بقضايا حساسة على مستوى البلاد، فهو يعالج موضوع مشاركة المواطن في عملية المحاسبة والمساءلة من خلال تقديم المعلومات الكافية عن أداء الحكومة عبر الإنترنت ووسائل التكنولوجيا المختلفة.

تعد المشاركة الإلكترونية فرصة لإبداء الرأي لمناقشة الموضوعات والتي تساعد في اتخاذ القرارات وصياغة القوانين للمساهمة في التحول الرقمي، وتعزيز المحتوى المحلي وزيادة مشاركة المنشآت في التنمية الاقتصادية، ورفع مستوى الشفافية وكفاءة الإنفاق.

مؤشر المشاركة الإلكترونية: هو مؤشر تكميلي لتقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية ويتم الاستعانة به لتحديد مدى استخدام الخدمات الإلكترونية لتيسير بتقديم المعلومات والخدمات من قبل

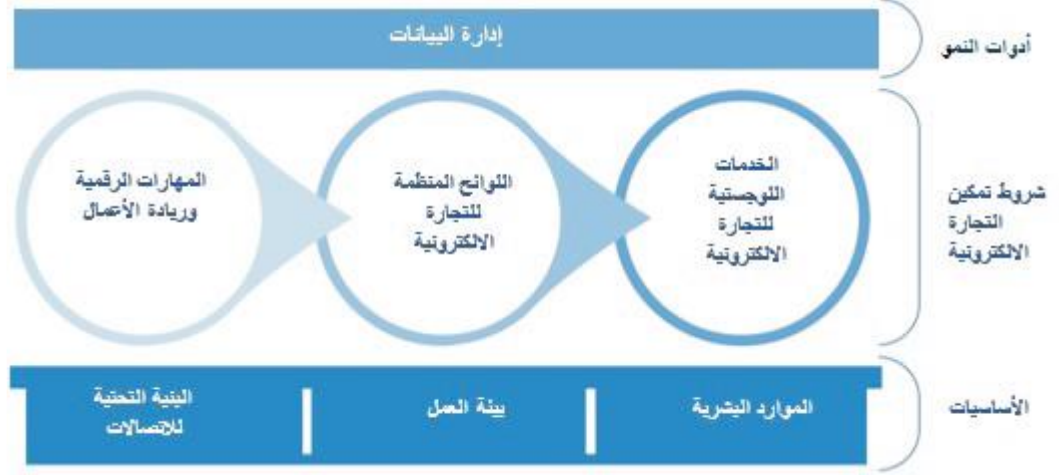
³⁷ زواري فرحات سليمان إستراتيجية إقامة حكومة إلكترونية في الجزائر : من الفكرة إلى التطبيق مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01 ، العدد 01 ، ديسمبر 2017

الحكومات إلى المواطنين و يشمل المعلومات الالكترونية صنع القرارات الالكترونية و المشاورة الالكترونية

- التجارة الالكترونية:

تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإلكترونية أنها عمليات بيع وشراء السلع والخدمات التي يتم تنفيذها عبر وسائل الاتصال الرقمية من خلال منصات مصممة خصيصاً لإرسال و استقبال طلبات البيع والشراء إلكترونياً مدعومةً بآليات للدفع الرقمي. مدعومة بإطار قانوني ومكونات أساسية كما يبينه الشكل التالي:

المكونات الأساسية لبنية التجارة الإلكترونية



Source: WTO (2017), "Chapter 6: Improving the E-trade Environment", Contributed by the World Bank

تتمثل في الإطار القانوني الذي يتضمن استثمارها وحماية حقوق الأطراف المتعاملة فيها، وإيجاد الأدوات القانونية التي تتناسب والتعاملات الالكترونية البريد الالكتروني والشروط اللازمة لذلك، وفض النزاعات التجارية الالكترونية سواء كانت في داخل المجتمع أو كانت بين أطراف دول مختلفة.

5. أهمية التجارة الإلكترونية

فيما زادت أهميتها بشكل كبير في عام 2020 في ظل قيود التباعد الاجتماعي التي تم فرضها لاحتواء انتشار جائحة كوفيد ، حيث بلغ أعداد المتسوقين عبر الشبكة العالمية للمعلومات في العالم حوالي 1.5 مليار شخص في عام 2020 مقارنة بنحو 1.4 مليار شخص في عام 2019 ، أي بزيادة قدرها 7 في المائة. في هذا السياق، تشير التقديرات إلى أن حصة التسوق عبر الشبكة العالمية للمعلومات ارتفعت إلى ما يُشكل 17 في المائة من إجمالي مبيعات قطاع التجزئة على مستوى العالم في عام 2020 مقارنة بحصة بلغت نحو 13 في المائة في عام 2019

فيما يتعلق بتوزيع إجمالي عدد المتسوقين عبر الشبكة العالمية للمعلومات المحليين وعبر الحدود بلغ نحو 1.45 مليار مستخدم، ويشير تقرير الأونكتاد إلى أن نسبة التسوق المحلي (التسوق داخل حدود نفس الدولة) بلغت نحو 77 في المائة من إجمالي التسوق عبر الشبكة العالمية للمعلومات في عام 2019 بإجمالي 1.12 مليار مستخدم، في حين بلغ عدد المتسوقين عبر الحدود 330 مليون مستخدم بما يمثل 23 في المائة من إجمالي المتسوقين إلكترونياً،³⁸

في الوقت الذي شهدت فيه التجارة الإلكترونية تنامياً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، تباين هذا النمو ما بين الدول المتقدمة والنامية، ففي حين زادت مستويات انتشار التسوق الإلكتروني في الدول المتقدمة بشكل ملموس، لا تزال العديد من الدول النامية تواجه تحديات في الاستفادة من الفرص التي تتيحها التجارة

الإلكترونية نتيجة الافتقار إلى البنية التحتية التقنية التي تساعد في تسهيل عملية الاتصال الرقمي. كما يواجه بعضها تحديات ترتبط بارتفاع كلفة مستويات الاتصال بالشبكة العالمية للمعلومات ذات النطاق العريض التي تساهم إيجابياً في زيادة مستويات الإنتاجية والتنافسية

من حيث قيمة عمليات التجارة الإلكترونية، أشارت منظمة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) في تقرير صادر لها في شهر مايو من عام 2021، إلى أن قيمة مبيعات التجارة الإلكترونية ارتفعت بنحو 8 في المائة لتبلغ حوالي 26.7 تريليون دولار أمريكي في عام 2020 ما يعادل 30 في المائة من الناتج الإجمالي العالمي، مقارنة بنحو 25.6 تريليون دولار أمريكي في عام 2019³⁹. نما سوق التجارة الإلكترونية في الدول العربية بحوالي 46.6 المائة في عام 2020 مقارنة بعام 2019 لتصل قيمة أنشطة التجارة الإلكترونية إلى نحو 22 مليار دولار أمريكي في نهاية عام 2020. على مستوى الدول العربية، حلت الإمارات في المرتبة الأولى عربياً في مؤشر أنشطة التجارة الإلكترونية من مؤسسات الأعمال إلى المستهلكين في عام 2020، وفي المرتبة السابعة والثلاثين على مستوى العالم. في حين حلت الجزائر في المرتبة 80 عالمياً في عام 2020.⁴⁰

- الإدارة الإلكترونية:

توصلت معظم الدراسات إلى أن العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية هي علاقة الجزء من الكل، فالإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية، أو بعبارة أخرى هي قسم أو مجال من مجالات الحكومة الإلكترونية، وتعني الإدارة الإلكترونية عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالاً تنفذ عبر نظام إلكتروني ذو تقنية شاملة لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم الخدمات بصورة أفضل للجمهور، وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضاً على أنها إستراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية في إطار إلكتروني حديث أو ما يعرف بالإدارة بلا أوراق، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبأسلوب الإلكتروني، ليصار إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة

6. التحديات الحكومية الإلكترونية

لا يزال الطريق إلى الإدماج الرقمي محفوفاً بالعقبات والغموض، لا سيما في إفريقيا وبين الدول النامية ودول شمال إفريقيا. بالنسبة للعديد من الدول النامية والدول التي تواجه أوضاعاً خاصة، تمثل الرقمنة الشاملة تحدياً هائلاً ومعقداً. لا يخلو هذا المسار من التحديات نذكر منها؛

- التفاوت في جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والاختلاف في المهارات الرقمية لدى فئات المجتمع في بعض الدول هما من العقبات التي يجب تذليلها. أضف إلى ذلك ضرورة استكمال رقمنة السجلات الوطنية الرئيسية وتطوير التطبيقات والمنصات الرقمية لإتاحة الفرصة أمام جميع الأفراد دون استثناء للحصول على الخدمات الحكومية الرقمية في أي مكان وزمان.
- يمكن أن تؤدي متابعة التحول الرقمي دون الدعم المؤسسي المناسب والأموال واللوائح والسياسات والاستراتيجيات إلى فقدان الوظائف وزيادة عدم المساواة وقضايا خصوصية البيانات وأمنها.

- مع استمرار الحكومات في الانتقال من الأنماط التقليدية إلى الرقمية في تقديم الخدمات العامة، فمن المرجح أن تلك الخدمات الإلكترونية التي لم يتم تصميمها لتسهيل الشمول لن تستثمر بشكل كاف من قبل الفئات المستضعفة، مما يحرمها فعلياً من الحقوق والفرص التي يتمتع بها السكان الأكثر انتفاعاً في المجتمع الرقمي المختلط. في حين استفادت المجموعات التي يسهل الوصول إليها بشكل أكبر بشكل عام من التقدم الملحوظ في الحكومة الإلكترونية، وعليه يمكن اعتبار تطبيق هذا المفهوم ليس كتطبيق تكنولوجي فقط وإنما كتطبيق اجتماعي وسياسي واتصالي هدفه خدمة جميع الأفراد بأقل جهد ووقت ومال.

39 نفس المرجع السابق

40 نفس المرجع السابق

- إدارة المعرفة :حيث تبرز أهميتها ضمن هذا التحليل من خلال توفير المعلومة التي تتمتع بالكفاءة وتوصيلها لكافة المعنيين في الوقت المحدد وعكس ذلك يخل بتحقيق هذا المشروع
- يمكن أن تؤدي متابعة التحول الرقمي دون الدعم المؤسسي المناسب والأموال واللوائح والسياسات والاستراتيجيات إلى فقدان الوظائف وزيادة عدم المساواة وقضايا خصوصية البيانات وأمنها
- تغيير الثقافة الرقمية للمؤسسات الحكومية : من الضروري أن تكون القوى العاملة المستقبلية في المؤسسات الحكومية أكثر استعداداً ومرونة للتغيير، حيث يأتي ذلك ضمن أحد أبرز التحديات الرئيسية التي تواجهها الحكومات .فالملاحظ أن الإدارات الحكومية عادة ما تكون متحفظة وغير راغبة بالتغيير، أو متباطئة، ونادراً ما تكون مرنة أو سريعة من حيث الاستجابة للمتغيرات.
- تفتقر معظم الحكومات في المنطقة العربية إلى مجموعة كبيرة من المهارات الرقمية داخل مؤسساتها المعنية لتنفيذ تحولها الرقمي بشكل متكامل وفَعَال .وهو ما يستوجب الاعتماد على الخبرات الخارجية كإجراء مؤقت لسد الفجوة ولغاية الانتهاء من البرامج التدريبية و التأهيلية والتأكد من أن لديها القدرة على تنفيذ برامج التحول الرقمي الرئيسية، وتحديدًا في قطاعات الأمن السيبراني وتحليلات البيانات.

7. عوامل نجاح مفهوم الحكومة الالكترونية

إن مشروع الحكومة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر، يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة المواتية لطبيعة عمله من عناصر سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، وبالتالي يحقق النجاح والاستمرارية وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والجهد، لذلك فإن مشروع الحكومة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

- مدى جاهزية القطاعات الحكومية لتقديم الخدمات الالكترونية، ويأتي ذلك من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لذلك من خلال تحديث قطاعات الدولة، وتدعيمها بأحدث ما توصلت إليه تقنيات الاتصالات والمعلومات، للمساعدة في تقديم الخدمات الحكومية الكترونياً.
- نشر المعارف والخبرات في المجالات المرتبطة بتقديم الخدمات الحكومية الكترونياً، وتعميق المفاهيم والخبرات التي تساعد مديري تقنية المعلومات في القطاعات الحكومية على تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها من جانب، والتوعية لتعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي، وكيفية الاستفادة من الخدمات الالكترونية من جانب آخر.
- إن القيادة شيء ضروري لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية، والقادة الناجحون هم أولئك الأشخاص الذي يأخذون المبادرة ويجعلونها كأولوية ويوجهونها باتجاه نهاية ناجحة.
- توفر الإرادة السياسية :بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- التدريب وبناء القدرات :وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الحكومة الالكترونية بشكل سليم
- التعلم من تجارب الآخرين :يجب أن يتم جمع معلومات حول ما تم إنجازه إلكترونياً لدى الجهات الحكومية الأخرى، والتقنيات التي يستخدمونها والاستفادة من تجاربهم في هذا المجال.
- تختلف الجهات الحكومية في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين سواء من ناحية طبيعة المستخدمين والمعلومات أو البيانات المتبادلة وأسلوب تلقي الخدمة وما يرافقها من قوانين والتزامات. لكن رغم ذلك فلن تنجح أي حكومة إلكترونية في توفير خدمات إلكترونية متميزة فلا بد من توحيد المعايير التي على أساسها يتم توفير الخدمة للجمهور. فلا يجد المستفيد أسلوباً وطريقة مختلفة في كل مرة يتعامل بها مع أي خدمة إلكترونية لأي جهة حكومية.

- توفر مزودي خدمة الانترنت إن توفر عدة متعاملين اقتصاديين في مجال التزويد بخدمة الانترنت يؤثر على أسعار تقديمها، إذ تصبح في متناول الأغلبية، الأمر الذي يساهم في التشجيع على التعامل عبر الإدارة الإلكترونية
- إن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي جوهر أي حكومة إلكترونية في توفير خدمات إلكترونية متميزة و بجودة عالية هو أمر مهم لأي حكومة إلكترونية لكنه ليس كل شيء. فوجود معايير واحدة لجميع الخدمات الإلكترونية ووجود دعم قوي لمستخدميها وتوفير تدريب محترف للكوادر الحكومية ووضع برامج للتحفيز وفتح المجال للقطاع الخاص والاهتمام باستخدام التطبيقات مفتوحة المصدر عناصر لا تقل أهمية عن الأتمتة وأدوات إدارة إجراءات العمل وبناء الاستراتيجيات وإعادة الهندسة وغيرها من التقنيات. فهذا هو السر الحقيقي لنجاح أي حكومة إلكترونية.

8. متطلبات الحكومة الإلكترونية:

لنظام الحكومة الإلكترونية متطلبات يجب توافرها لأجل تقديم خدمات جيدة للمواطن، إضافة إلى تحقيق مستوى أداء راق ومتوافق مع الإدارات العامة للحكومة، حيث يجب أن تكون متطلبات تقنية وفنية، متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات قانونية، وأيضاً متطلبات مالية واقتصادية، وسوف نقوم بذكر وتفصيل كل المتطلبات كما يلي:

- متطلبات إدارية وتنظيمية

إذا أمكننا وصف الحكومة الإلكترونية بأنها ثورة في الفكر والتنفيذ وثورة للقضاء على هدر الوقت والجهد والموارد، فإن هذا الأسلوب المتطور في العمل يتطلب الكثير من المتطلبات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر وتتأثر عند تطبيق الحكومة الإلكترونية نذكر منها:

- توفير بنية تحتية قوية لأنظمة الاتصالات والمعلومات، ووضع الإطار المناسب والهيكل التنظيمي الملائم لمنظومة عمل الحكومة الإلكترونية.
- إحداث تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة الحكومية حيث نظم وأساليب الإدارة التقليدية لا تتناسب مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتطلب السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات إذ يجب تغيير الهياكل بالتحويل إلى الهياكل الشبكية مما يقلل التوجه نحو الاختصاص وتقسيم العمل وبالتالي زيادة التوجه نحو دمج الوظائف وتقليل المستويات الإدارية .
- إعادة آلية وإعادة هندسة وهيكلية الأنشطة والعمليات والإجراءات الحكومية عبر إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات الحكومية والمنافع العامة للمواطنين.
- دعم شبكات الاتصالات في الدولة وتنظيم خدماتها ومراقبتها لضمان زيادة الفاعلية والإنتاجية لتحقيق الأداء الأمثل لقطاع الاتصالات وضمان الشفافية والمساواة وتحقيق المنافسة الحرة.
- ضمان أمن المعلومات وتوفير الرقابة الآلية الفنية اللازمة من أجل تشييد البناء الفني الإلكتروني المتكامل
- مرونة الهياكل المؤسسية وملاءمتها مع مهام ومسؤوليات الحكومة الإلكترونية واستحداث وحدات تنظيمية ترفع مصالح الجمهور في إطار الخدمات الإلكترونية وتقويتها باستمرار؛
- متطلبات تكنولوجيا وفنية

يحتاج بناء قاعدة معلوماتية في هذا العالم إلى تهيئة مناخ أو بيئة معلوماتية تتقبل تفاعل الحدث مع المعلومة، ويعني ذلك أنه كلما كانت هناك معلومة في العالم المادي فإنه بالمقابل يكون لها وجود أو إمكانية ذلك في العالم الافتراضي، ولكن هذا لا يعني أن العالم الافتراضي هو مجرد مرآة لما هو موجود في العالم المادي، حيث لا بد من وجود نظام تصميمي خاص من أجل إنشاء قاعدة بيانات صالحة للتفاعل المباشر مع المنهج الرقمي، والتخلص من الصعوبة القائمة في إطار

تحويل المعلومات من المادية إلى المنهج الرقمي، ونادرا ما نجد هذا النظام التصميمي قائما في العالم المادي دون الحاجة إلى إعادة تأهيله رقميا.

وذلك لن يكون إلا بوضع إستراتيجية محكمة ودقيقة لبناء وتطوير الحكومة الالكترونية وذلك من خلال توفير أجهزة الحاسوب، البريد الالكتروني، ووسائل النقل والاتصال التي تربط الأجهزة اللازمة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات مختلفة . وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها

- متطلبات قانونية

وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الحكومة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقة وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها. حيث أصدرت الجزائر العديد من التشريعات القانونية التي نصت على التعاملات الالكترونية

9. مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI)

في عالمنا الرقمي سريع الخطى ، تعد الحوكمة الإلكترونية الفعالة أمراً بالغ الأهمية للحكومات لتقديم خدمة أفضل لمواطنيها ولضمان عمليات مبسطة أكثر سهولة. لذلك طورت الأمم المتحدة مؤشر (EGDI) لقياس أداء الحكومات الإلكترونية في البلدان، ويعد هذا المؤشر معياراً معترفاً به عالمياً، تكتسب الدولة من خلاله اعتراف دولي، كما يعمل على تحسين الكفاءة الشاملة والشفافية وإمكانية الوصول إلى خدماتها العامة.

وعلى الرغم من كثرة المؤشرات الدولية التي تقيس تقدم تطبيق الحكومة الإلكترونية إلا أن هذا المؤشر يعد من أفضلها وأدقها، غالبا ما تعتمد الدول المشاركة فيه على نتائجه في وضع السياسات وأطر التنفيذ، وهذا القياس عبارة عن مؤشر عام لتبني الحكومة الإلكترونية

مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية مؤشر مركب يتم احتساب القيمة الإجمالية له عبر المتوسطات الحسابية لثلاث مؤشرات فرعية معيارية، وكل مؤشر منها هو قياس مركب يمكن استخراجه وتحليله بشكل مستقل.

$$EGDI = 13 * OSI_{Normalized} + TII_{Normalized} + HCI_{Normalized}$$

ثم يتم توحيد التوزيع للأبعاد الثلاث إلى توزيع احتمالي طبيعي $x_{nex} = \frac{(x-\mu)}{\sigma}$

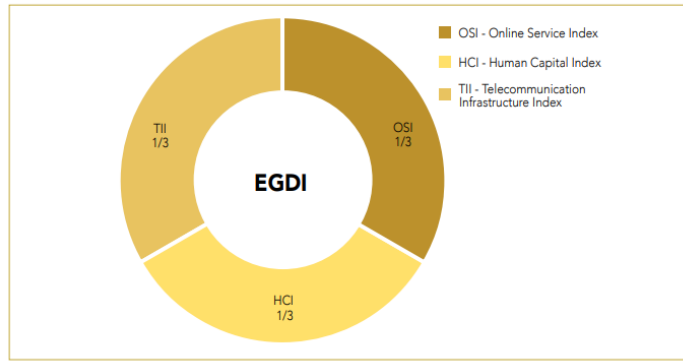
وأخيرا ، يتم حساب القيمة المركبة لكل مؤشر فرعي في الانخفاض بين النطاق من (0 الأسوأ) إلى 1 (الأفضل)، ويشق إجمالي مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) بأخذ المتوسط الحسابي للمؤشرات الفرعية الثلاث.

أما المؤشر التكميلي مؤشر المشاركة الالكترونية، فهو مؤشر تقييم نوعي ومقياس مطلق للمشاركة الالكترونية عبر قياس استخدام الخدمات الالكترونية لتيسير تقديم المعلومات من قبل الحكومات إلى المواطنين، ويقاس من خلال أخذ القيمة الإجمالية لدولة معينة مع طرح أقل درجة إجمالية لأي دولة وقسمتها على عدد قيم الدرجات الاجتماعية المركبة لكافة الدول:

$$E - \text{Participation Index (Country "x")} = \frac{(29 - 0)}{(38 - 0)} = 0.7632$$

يتكون مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية من ثلاثة مؤشرات فرعية تشمل مؤشر الخدمات الإلكترونية، ومؤشر جاهزية البنية التحتية للاتصالات، ومؤشر رأس المال البشري.

Figure A.1 The three components of the E-Government Development Index (EGDI)



190

يتألف مؤشر الخدمات الإلكترونية (الذكية) من أربعة مستويات لنضج الخدمات، تبدأ بخدمات المعلومات الناشئة وتتضمن قيام الحكومة بتوفير المعلومات على الإنترنت لجمهور المتعاملين. أما المستوى الثاني فيتضمن تعزيز المعلومات بمزيد من السياسات العامة والقوانين واللوائح والتقارير والنشرات القابلة للتحميل، فيما يتمحور المستوى الثالث حول الخدمات الإجرائية التي يكون التفاعل فيها ثنائي الاتجاه بين الحكومة والمتعامل، أما المستوى الرابع والأكثر تقدماً فهو مستوى الخدمات المتصلة.

- مؤشر المشاركة الإلكترونية

يمثل مؤشر المشاركة الإلكترونية أحد المعايير التكميلية لدراسة الأمم المتحدة، ويقاس الإجراءات المتبعة في كل دولة لإشراك المواطنين في صنع السياسات والقرارات الحكومية وتطوير الخدمات العامة، وهو جزء من مؤشر الخدمات الإلكترونية.

- مؤشر جاهزية البنية التحتية للاتصالات

حققت دولة الإمارات تقدماً كبيراً في مؤشر جاهزية البنية التحتية للاتصالات (TII) إذ انتقلت من المركز 25 عالمياً إلى المركز الثاني على مستوى العالم. وينعكس هذا التقدم في البنى التحتية للدولة على تسريع وتعزيز إنجازات الدولة في مجال الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والنقل ذاتي الحركة والطائرات المسيرة. مؤشر رأس المال البشري: يعكس المهارات المتوفرة، والمستويات التعليمية، وقدرة الحكومة على نشر المعرفة.

- مؤشر رأس المال البشري :

يعكس المهارات المتوفرة، والمستويات التعليمية، وقدرة الحكومة على نشر المعرفة. يحسب هذا المؤشر انطلاقاً من إحصائيات منظمة الأمم المتحدة للتربية، العلوم والثقافة بناء على أربعة عناصر هي:

- محو أمية الكبار.
- معدل الالتحاق بالتعليم.
- سنوات التعليم المتوقعة.
- متوسط سنوات التعليم.

ويُعد كل مؤشر من المؤشرات الثلاثة الأخيرة مقياساً مركباً يمكن استخراج وتحويله بشكل مستقل. وتُوحّد القيمة المركبة لكل مؤشر من المؤشرات المركبة لتقع في نطاق 0 إلى 1 ، ويتم حساب مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية الإجمالي عبر أخذ المتوسط الحسابي لمؤشرات المكونات الثلاثة.

10. واقع مسح الحكومة الإلكترونية في العالم

يكرس مسح سنة 2022 هيمنة القارات الأوروبية و الآسيوية سواء بالتصنيف الخاص بالقارات أو الدول، فمن الناحية الإقليمية، حصلت أوروبا على أعلى متوسط لقيمة مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (0.8305)، تليها آسيا (0.6493)، والأمريكتان (0.6438) و أوقيانوسيا، (0.5081) وأخيراً

أفريقيا (0.4054) ، كما توجد توجد في أوروبا 35 دولة من أصل 60 في المجموعة المرتفعة جداً من مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، و 15 في آسيا، و 8 في الأمريكيتين، بالإضافة إلى 2 في أوقيانوسيا. وفقاً للبيانات المستمدة من استقصاء الأمم المتحدة بشأن الحكومة الإلكترونية والمستخدم في مؤشر الابتكار العالمي، تصدر الدانمرك وفنلندا وجمهورية كوريا ونيوزيلندا وآيسلندا والسويد وأستراليا وإستونيا وهولندا والولايات المتحدة قائمة أفضل 10 بلدان في مجال الحكومة الإلكترونية في عام 2022. وتتسم تلك البلدان الأولى في مجال الحكومة الإلكترونية بعدة عوامل مشتركة للنجاح. وتشمل تلك العوامل الالتزام بالابتكار الرقمي مع خطة واضحة لتحقيق النضج الرقمي على مستوى الوكالات الحكومية والأطراف المعنية، والتركيز على إمكانية الوصول والشمولية، وإشراك المواطنين وتقديم الخدمات (مثل الهوية الرقمية، وصندوق البريد الرقمي، والخدمات الضريبية عبر الإنترنت، وما إلى ذلك)، والتركيز على الأمن السيبراني وخصوصية البيانات.

أما في الدول العربية فيتصدر مجلس التعاون لدول الخليج العربية بدوله الست ترتيب التصنيف عربياً، كما أظهرت الدراسة ريادية عالمية للمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان بتصنيفها في أعلى المؤشر العالمي للتنمية الإلكترونية، فيما صنفت مدينتا الرياض ودبي في أعلى مؤشر عالمي للمدن حول نوعية الخدمة المحلية عبر الإنترنت.

سجلت دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أرقاماً مرتفعة في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في دول الخليج، وهي الأعلى عربياً، إذ سجلت الإمارات العربية المتحدة مستوى "عال جداً" هو 13 عالمياً، والمملكة العربية السعودية 31 عالمياً، وسلطنة عمان في المرتبة 50 عالمياً. وتأتي بعدها البحرين بمؤشر "عال" في المرتبة 54 عالمياً، تليها الكويت (61 عالمياً). أما قطر فسجلت مرتبة (78 عالمياً). وأظهر التصنيف كذلك أربع مدينتين عربيتين هما الرياض ودبي في أعلى "مؤشر الخدمة المحلية عبر الإنترنت" العالمي للخدمة الرقمية في المدن حول العالم.

وتشير أرقام دراسة الأمم المتحدة في "مسح الحكومة الإلكترونية 2022" إلى أن 12 دولة عربية صنفت ضمن المؤشرات العالية لتنمية الحكومة الإلكترونية، بما فيها ثلاث دول تتمتع بأعلى تصنيف عالمي بمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (عال جداً) هي المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان، وبأن 7 دول عربية تخطى تصنيفها المعدل العالمي المتوسط لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، وهي جميع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (السعودية، الإمارات، عمان، البحرين، الكويت، قطر)، إضافة إلى تونس. فيما سجلت 8 دول عربية تصنيفاً "متوسطاً" من ضمنهم الجزائر ودولة وحيدة سجلت تصنيفاً "منخفضاً" (الصومال).

11. واقع مسح الحكومة الإلكترونية في الجزائر

في إطار مساعي الجزائر لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، عكفت على تركيز مقومات الاقتصاد اللامادي وتأسيس مجتمع المعرفة عن طريق إطلاق الحكومة الجزائرية من خلال وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خطة خاصة في سنة 2008 بعنوان مبادرة "الجزائر الإلكترونية" 2013، لتطوير قطاع ثقافة المعلومات كالاتصالات في المجتمع، وتسريع استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال للتغلب في الإدارة و تدارك التأخر الكبير في مجال الخدمات العامة.

تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

- الإطار التشريعي

حاول المشرع الجزائري في العديد من النصوص القانونية مسايرة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف بناء مجتمع المعرفة من خلال سن العديد من القوانين والتي تدخل ضمن الآليات التي تؤسس لفكرة الحكومة الإلكترونية. نذكر منها:

- المرسوم التنفيذي رقم 257/98 المؤرخ في 25/08/1998 يضبط شروط وكيفية ممارسة خدمات الانترنت، وقد أنهى احتكار الدولة لقطاع الانترنت مما سمح بظهور مزودين جدد عموميين وخواص
- المرسوم التنفيذي رقم 307/2000 المؤرخ في 14/08/2000 حدد شروط ومعايير تنظيم الانترنت والاستفادة منها، حقوق والتزامات مقدمي الخدمة، الإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة وحالات سحبها كما أشار إلى ضرورة تشكيل لجنة منح الرخص لتقديم خدمة الانترنت

- القانون 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ويكرس الفصل بين وظائف المتعامل البريدي ومتعامل الاتصالات، وإعادة هيكلة وزارة البريد والمواصلات سمح بتحديد إطار قانوني لسلطة ضبط مستقلة وحررة وفتحت الأبواب للمستثمرين الخواص وتكفلت بمنح الرخص للقطاع الخاص سواء المتعلقة بالهاتف النقال أو الثابت وترخيصات موزعي خدمات الانترنت

الثقة الرقمية: تعرف على أنها تلك البيئة المعلوماتية التي تتميز وتتمتع بخصائص الثقة التي تتميز بها البيئة الورقية. وفي هذا المجال عمل المشرع الجزائري لاستكمال الترسانة التشريعية بعدة قوانين متعلقة ب:

- الكتابة الإلكترونية

الاعتراف بحجية الكتابة الإلكترونية: من خلال إصدار القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005 المتمم والمعدل للقانون المدني حيث انتقل المشرع من خلاله من النظام الورقي في الإثبات إلى النظام الإلكتروني حيث أصبح للكتابة الإلكترونية مكان ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري طبقا لنص المادة 323 مكرر ويقصد بها الكتابة الإلكترونية ذات التسلسل في الأوصاف، الأرقام أو أية علامات أو رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة الإلكترونية المستعملة ومهما كانت طرق إرسالها «ونصت المادة 323 مكرر على أنه «يعتبر الإثبات بالكتابة في الشكل الإلكتروني كإثبات بالكتابة على الورق، بشرط إمكانية التأكد من هوية الشخص الذي أصدرها وأن تكون معدة ومحفوظة في ظروف تضمن سلامتها

- التوقيع الإلكتروني :

الجزائر لم تكن منعزلة عن التطور الذي حصل في مجال المعاملات الإلكترونية، وكان التعديل الذي أجرته على قانونها المدني بموجب القانون رقم 10 - 05 أول تنظيم قانوني للتوقيع الإلكتروني، حيث نصت المادة 182 / 327 المعدلة بموجب القانون المذكور على أنه... «يعتد بالتوقيع الإلكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر أعلاه

إن المشرع الجزائري لم يضع تعريفا للتوقيع الإلكتروني بل اعترف بحجية هذا الأخير رابطا بذلك هذه الأخيرة بتوفر نفس الشروط المتطلبة في الكتابة العادية، ليتدخل بعد ذلك في 2007 بموجب المرسوم التنفيذي 07 162- ليميز بين التوقيع الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني المؤمن ، ثم في 2015 ليصدر القانون رقم 04 - 15 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.

بالرجوع إلى القانون السالف الذكر ، نجد أن المشرع الجزائري قد ميز ما بين التوقيع الإلكتروني البسيط والتوقيع الإلكتروني الموصوف حيث أقر صراحة حجية توقيع هذا الأخير مساويا بينه وبين التوقيع التقليدي وذلك في المادة 8 من نفس القانون حيث جاء فيها «يعتبر التوقيع الإلكتروني الموصوف وحده ممثلا للتوقيع المكتوب، سواء كان لشخص طبيعي أو معنوي.»

وحتى يكون التوقيع الإلكتروني موصوفا تطلب فيه المشرع جملة من الشروط عددها المادة 7 من نفس القانون:

- أن ينشأ على أساس شهادة تصديق الكتروني موصوفة
- أن يرتبط بالموقع دون سواء وأن يمكن من تحديد هويته
- أن يكون مصمما بواسطة آلية مؤمنة خاصة بإنشاء التوقيع الإلكتروني
- أن يكون منشأ بواسطة وسائل تكون تحت التحكم الحصري للموقع
- أن يكون مرتبطا بالبيانات الخاصة به، بحيث يمكن الكشف عن التغييرات اللاحقة بها

- التصديق الإلكتروني

يعد من أبرز آليات الحماية التي نصت عليها التشريعات ومن بينهم المشرع الجزائري حيث أصدر بشأنه قانون ينظم قواعده إلى جانب التوقيع الإلكتروني وهو القانون 04_15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 الموافق 1 فبراير 2015 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين. بموجب أحكام هذا القانون، تعتمد هيكلة النظام الوطني للتصديق والتوقيع الإلكترونيين على ثلاث جهات مكتملة وهي:

- **السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني (ANCE)** ، التابعة لمصالح الوزير الأول، تلعب دورًا مركزيًا في ترقية استعمال التوقيع والتصديق الإلكترونيين وتطويرهما وضمان موثوقية استعمالهما.
 - **السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني (AGCE)** ، الخاضعة لإشراف وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مسؤولة عن متابعة ومراقبة نشاط التصديق الإلكتروني للأطراف الثالثة الموثوقة وكذلك توفير خدمات التصديق الإلكتروني لفائدة المتدخلين في الفرع الحكومي.
 - **السلطة الاقتصادية للتصديق الإلكتروني (AECE)** ، التابعة لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPE) ، مسؤولة عن متابعة ومراقبة مؤيدي خدمات التصديق الإلكتروني الذين يقدمون خدمات التوقيع والتصديق الإلكتروني لصالح الجمهور.
- تتمثل الغاية الرئيسية من هذه الهيكلة للنظام الوطني للتصديق والتوقيع الإلكترونيين في الحصول على الاعتراف الدولي، مما يضمن التوافق مع سلطات الاعتماد الأخرى في جميع أنحاء العالم.
- **الدفع الإلكتروني**
- من خلال الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض اعترف القانون الجزائري بوسائل الدفع الإلكتروني من خلال المادة 69 منه، والتي تنص على أن وسائل الدفع الإلكتروني هي كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال أو الأسلوب التقني المستعمل
- تم تبني الشروط المقررة للدفع الإلكتروني في الجزائر من قبل المشرع الجزائري في إطار التشريعات الخاصة بالتجارة الإلكترونية. وفقًا للمادة 27، الفقرة 2 من القانون رقم 18-05 المتعلق بالتجارة الإلكترونية المتعلق بتسليم المنتجات، يتم الدفع الإلكتروني من خلال:
- منصات دفع مخصصة لهذا الغرض، تكون منشأة ومستغلة حصريًا من قبل البنوك المعتمدة من قبل بنك الجزائر و بريد الجزائر، وتكون متصلة بمحطات الدفع الإلكتروني عبر شبكة التعامل العمومي للمواصلات السلكية واللاسلكية.
 - يتم الدفع في المعاملات التجارية العابرة للحدود، حصريًا عن بعد، عبر الاتصالات الإلكترونية.
- كما نصت المادة 28 منه على أنه يجب أن يكون وصل موقع الإنترنت الخاص بالمورد الإلكتروني مؤمنًا بواسطة نظام تصديق إلكتروني ، ونصت المادة 29 من نفس القانون على أنه تخضع منصات الدفع الإلكتروني المنشأة والمستغلة طبقًا للمادة 27 لرقابة بنك الجزائر، بهدف ضمان استيفاء متطلبات التشغيل البيئي وسرية البيانات وسلامتها وأمان تبادلها.
- كما تناول قانون المالية التكميلي لعام 2022 تمديد مهلة تطبيق وسائل الدفع الإلكترونية في المساحات التجارية حتى 31 ديسمبر 2023، يتطلب القانون من جميع الأطراف الاقتصادية أن تتيح وسائل الدفع الإلكترونية للمستهلكين، ليتمكنوا من دفع مشترياتهم من خلال حساباتهم المصرفية أو البريدية المعتمدة من قبل البنك أو بريد الجزائر.
- **الجريمة الإلكترونية:**
- في ظل التحول من المعاملات التجارية التقليدية إلى المعاملات التجارية الإلكترونية وما أنجز عنه من تطور وسائل الدفع والوفاء، وفي خضم التداول المالي عبر الإنترنت، أصبحت هذه المعاملات عرضة لشتى أنواع الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال
- بالنسبة للتعريف الذي جاء به المشرع الجزائري بالنسبة لهذه الجرائم فإنه يعرفها بأنها: «جرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات المحددة في قانون العقوبات وأي جريمة أخرى ترتكب أو يسهل ارتكابها عن طريق منظومة معلوماتية أو نظام للاتصالات الإلكترونية» ، وبغرض تدارك الفراغ القانوني في مجال الجريمة الإلكترونية فقد قام المشرع الجزائري بإصدار القانون رقم 15/04 المؤرخ في 10/10 / 2004 المعدل والمتمم لقانون العقوبات والذي ينص على الحماية الجزائية للأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم كل أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات كالدخول غير المشروع للأنظمة المعلوماتية تغيير أو إتلاف المعطيات و في عام 2006 أدرج المشرع تعديل آخر على قانون العقوبات بموجب القانون 23/06 حيث مس هذا التعديل القسم السابع مكرر الخاص بالجرائم

الماسة بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات، و قد تم تشديد العقوبة المقررة لهذه الأفعال ،و خلال سنة 2009 تم سن قانون الجريمة الإلكترونية رقم 04/09 المؤرخ في 05/08/2009 والذي يتضمن القاعدة الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.

لا تزال الجزائر بعيدة نسبياً على المستوى العالمي عن الحكومة الرقمية، حيث جاءت في المركز 110 دولياً، بينما سجلت 12 دولة عربية مؤشرات عالية لتنمية الحكومة الرقمية في الدراسة الجديدة الصادرة عن دائرة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية. كما هو موضح في الجداول التالية:

تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية للفترة 2012-2022

2022	2020	2018	2016	2014	2012	
0.3743	0.2765	0.2153	0.0652	0.0787	0.2549	مؤشر الخدمات الإلكترونية
0.6956	0.6966	0.6640	0.6412	0.6543	0.6463	مؤشر رأس المال البشري
0.6133	0.5787	0.3889	0.1934	0.1989	0.1812	مؤشر جاهزية البنية التحتية للاتصالات
0.5611	0.5173	0.4227	0.2999	0.3106	0.3608	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية
110	120	130	150	136	132	الترتيب العالمي

المصدر (United Nations)،(2022)

ترتيب الجزائر عربيا حسب مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية للفترة 2022

الترتيب العربي	الترتيب العالمي دولة 193	قيمة المؤشر	متوسط مؤشر العربي
01	13	0.901	0.5268
02	31	0.8539	0.5268
03	50	0.7834	0.5268
04	54	0.7707	0.5268
05	61	0.7484	0.5268
06	78	0.7149	0.5268
07	88	0.653	0.5268
08	100	0.6081	0.5268
09	101	0.5915	0.5268
10	103	0.5895	0.5268
11	112	0.5611	0.5268

المصدر (United Nations)،(2022)

12. مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي 2022

يعتمد تقرير المؤشر على الأبعاد الإستراتيجية الخمسة للرؤية العربية للاقتصاد الرقمي: الحكومة الرقمية، الأسس الرقمية، الاستعداد الرقمي للمواطن، الابتكار الرقمي، الأعمال الرقمية، هذه الأبعاد الإستراتيجية الخمسة هي الأسس الرئيسية المكونة للاقتصاد الرقمي، ويجب النظر إليها بمثابة الدعائم التي يجب أن تقوم عليها المنظومات الحكومية لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة والشاملة، وتطوير قدرات الاستجابة لاحتياجات ومطالب المواطنين، والاهتمام والتفاعل المستمر معهم ومع ما يهمهم، من أجل تعزيز مسيرة التحول والمستقبل الرقمي في الدول العربية. وبناءً على هذه الأبعاد، يقوم مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي بتحليل أداء الدول العربية ويصنفها حسب استعداد كل منها للاقتصاد الرقمي. ويقدم تحليلاً إحصائياً لكل دولة يحدد فيها موجهات ومتطلبات النمو الاقتصادي والحكومة لمواكبة المتغيرات الرقمية وبناء النماذج المستقبلية.

جاءت نتائج المؤشر كما هو موضح بالجدول التالي، حيث أظهرت نتائج المؤشر 2022 استمرار دول الخليج العربي بالمقدمة، محققة، محققة نتائج فوق مستوى نقطة مقارنة بحوالي 76 نقطة لدول المقارنة المرجعية حيث استمرت دولة الإمارات بالمقدمة بنتيجة 71.4 نقطة جاء بالمجموعة التالية كل من الأردن، والمغرب، وتونس، ومصر، والجزائر، ولبنان، وقد حققت كل تلك الدول نتائج فوق 46 نقطة ودون 58، ثم جاءت المجموعة الثالثة والتي ضمت كل من وبالترتيب : العراق، وسوريا، واليمن، وجيبوتي، وموريتانيا، والسودان، وليبيا، والقمر المتحدة، والصومال، ثم فلسطين، وحققت هذه المجموعة نتائج ما بين 23 إلى 34 نقطة على مقياس المؤشر.

13. تحديات الحكومة الإلكترونية:

- الفجوة الرقمية : عدم قدرة جميع المواطنين على الوصول إلى الإنترنت واستخدام الخدمات الإلكترونية.
 - الأمن السيبراني : خطر الهجمات الإلكترونية وسرقة البيانات.
 - التكاليف : تكاليف تطوير البنية التحتية وتدريب الموظفين.
 - المقاومة للتغيير : معارضة بعض الموظفين للتغيير واعتماد أساليب العمل التقليدية.
- على الرغم من التحديات، فإن الحكومة الإلكترونية تمثل ضرورة حتمية في عصرنا الحالي. فمن خلال تبني التكنولوجيا، يمكن للحكومات تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة وشفافية، وتعزيز مشاركة المواطنين، وتنمية الاقتصاد الرقمي.